

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Наставничество как форма нефинансовой поддержки предпринимательства

УДК 005.963.2:334.722.028

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Арцер Татьяна Владимировна	канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Маланина Вероника Анатольевна	канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2018

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
Профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять

	планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ООП Экономика

_____ Г.А. Барышева

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна

Тема работы:

Наставничество как форма нефинансовой поддержки предпринимательства	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1981/с от 21.03.2018 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Нормативные документы, авторефераты диссертаций, монографии, учебная литература, периодические издания.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Теоретические основы института наставничества. Российский опыт реализации программ бизнес-наставничества. Наставничество как инструмент повышения эффективности трудовых ресурсов на примере ООО «Аудитсистема».</p>

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Маланина В.А
Английская часть	Бекишева Т.Г.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.1 Понятие, структура и функции системы наставничества	1.1 Concept, structure and functions of the mentoring system
1.2 Мировая практика реализации программ наставничества	1.2 International practice the implementation of mentoring programs

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	22.01.2018
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Арцер Татьяна Владимировна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	Экономика фирмы и корпоративное планирование
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Стационарное рабочее место (располагается в кабинете, оснащается стационарными средствами труда); рабочее место работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. ТК РФ №197–ФЗ (ред. от 05.02.2018) 2. Коллективный договор отсутствует</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Маланина Вероника Анатольевна	Кандидат экономических наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 148 страниц, 18 рисунков, 10 таблиц, 50 использованных источников, 7 приложений.

Ключевые слова: наставничество, предпринимательство, социально–экономическая эффективность, институт наставничества.

Объектом исследования является (-ются) Томская фирма Общество с ограниченной ответственностью «Аудитсистема».

Цель работы: определить социально – экономическую эффективность наставничества как формы нефинансовой поддержки предпринимательства через институт наставничества молодых работников пожилыми людьми на примере ТФ ООО «Аудитсистема».

В процессе исследования: рассмотрены значение и сущность понятия «наставничество», изучен зарубежный опыт применения института наставничества, определены основные виды затрат на реализацию и функционирование института наставничества; разработан механизм реализации института наставничества в организации.

В результате исследования определен социально-экономический эффект от реализации института наставничества, предложена методика внедрения наставничества на примере ТФ ООО «Аудитсистема».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики магистерская диссертация состоит из трех частей. В первой части рассмотрены теоретические основы института наставничества. Во второй части рассмотрен российский опыт реализации бизнес-наставничества. В третьей части представлена методика внедрения наставничества на примере ТФ ООО «Аудитсистема».

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы в ТФ ООО «Аудитсистема» при прохождении преддипломной практики.

Область применения: основные положения и выводы магистерской диссертации могут быть использованы руководителями организаций и предприятий различных отраслей и сфер деятельности.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в обосновании возможности использования института наставничества как инструмента повышения производительности труда, снижения затрат на управление персоналом на современных предприятиях.

В будущем планируется более детально изучить проблемы развития института наставничества на современных предприятиях и организациях; разработать детализированную методику реализации института наставничества на российских предприятиях и организациях различных отраслей и сфер деятельности; так же применять наставничество не только для адаптации персонала, но и для развития сотрудников.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Наставничество – способ передачи опыта от более опытного сотрудника к более молодому специалисту.

Бизнес-наставничество – добровольное, безвозмездное взаимодействие опытного состоявшегося предпринимателя (наставника) с начинающим или менее опытным предпринимателем (наставляемым) на индивидуальной основе, предполагающее передачу навыков, знаний и опыта наставника и осуществляемое с целью развития бизнеса наставляемого.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".

2. Указ Президента РФ от 02.03.2018 N 94 "Об учреждении знака отличия "За наставничество".

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

МБР – Молодежный бизнес России.

ТПП РФ – Торгово-промышленная палата Российской Федерации.

КТВ – коэффициент трудового вклада.

Оглавление

Введение	12
1. Теоретические основы института наставничества	16
1.1 Понятие, структура и функции системы наставничества	16
1.2 Мировая практика реализации программ наставничества	27
1.3 Методы и критерии эффективности наставничества	36
2. Российский опыт реализации программ бизнес-наставничества.....	49
2.1 Обзор организаций, реализующих программы бизнес-наставничества в России.....	49
2.2 Опыт реализации бизнес-наставничества.....	55
2.3 Оценка потребности начинающих предпринимателей в наставниках..	62
3. Наставничество как инструмент повышения эффективности трудовых ресурсов на примере ТФ ООО «Аудитсистема»	66
3.1 Основные характеристики предприятия.....	66
3.2 Внедрение института наставничества.....	71
3.3 Экономическая эффективность от внедрения системы наставничества.....	82
4 Социальная ответственность	97
Заключение	104
Список публикаций студента.....	107
Список используемых источников.....	109
Приложение А	115
Приложение Б.....	119
Приложение В.....	122
Приложение Г	123

Приложение Д.....	125
Приложение Е.....	131
Приложение Ж.....	133

Введение

В настоящее время проблема нехватки высококвалифицированных кадров на предприятиях является актуальной. Преемственность знаний, навыков и накопленного опыта играет важную роль в эффективности функционирования любого предприятия, обеспечивая целостность организации, эффективность реализации ее функций и соблюдение принятых правил поведения и работы. С учетом возрастающей нагрузки на организацию увеличивается важность качественной и быстрой адаптации сотрудников к условиям работы и коллективу. Институт наставничества позволяет не только эффективно подготовить молодых специалистов к работе, но и повысить уровень благополучия пожилых людей.

Многие отечественные предприятия, сегодня остро нуждаются в эффективных способах решения проблемы сохранения уникальных знаний. В компаниях много молодых неопытных сотрудников и много ветеранов труда, которые в скором времени уйдут на заслуженный отдых. Зачастую уходя с предприятий, такие заслуженные работники уносят вместе с собой уникальные знания и опыт. В этой ситуации руководители выражают беспокойство судьбой организации после ухода таких ценных кадров.

Актуальность исследования.

В современных условиях ведения бизнеса главная ценность любой организации или предприятия – это персонал. Поэтому, становится очевидным, что обучение персонала должно быть непрерывным. А это значит, что необходимо постоянно следить за новейшими тенденциями, новыми технологиями развития персонала, чтобы сотрудники верили и стремились к лучшему вместе с компанией, чувствуя себя членами единой команды. Так же мир с каждым годом все больше «взростает». В нашей стране, по данным Росстата, к 2036 году практически каждый третий россиянин (30,2%) будет старше трудоспособного возраста. Доля лиц старше 65 лет увеличится на 60%. По прогнозным данным Росстата количество

трудоспособного население из года в год будет уменьшаться, а количество человек старше трудоспособного возраста будет расти. Следовательно, перед руководителями стоит задача оставить столь ценный фонд знаний в виде зрелых сотрудников в стенах предприятия и в то же время ускорить время адаптации новых сотрудников. Для данной цели как нельзя лучше подходит система наставничества. Так же международная и российская практика показывают, что поддержка начинающего предпринимателя опытным наставником/ментором повышает выживаемость бизнеса и ускоряет его развитие.

Такую социальную проблему, как дефицит рабочей силы можно решить с помощью внедрения наставничества пожилыми людьми на предприятиях. Внедрение наставничества поможет, как и предприятию, так и пенсионеру с финансовой точки зрения. Возможность участия пожилых лиц в составе рабочей силы сможет снизить затраты на обучение, повысить квалификации молодых работников, увеличить долю интеллектуальной собственности в активах фирмы, улучшить конкурентоспособность предприятия на рынке и обеспечить занятость пенсионеров. Соответственно сам процесс адаптации новых сотрудников является важной частью обучения кадров. В соответствии всего выше сказанного, наставничество как форма нефинансовой поддержки предпринимательства будет очень актуальным, повышать производительность труда, мотивацию, а соответственно снижать затраты и повышать прибыль предприятия.

Степень изученности проблемы.

Сегодня тема наставничества недостаточно освещена в российских и зарубежных источниках. Работы, которые сегодня существуют по данной теме, рассматривают отдельные направления с адаптацией молодых специалистов. Но практически нет трудов, которые бы освещали данную проблему в общей экономической плоскости функционирования современного предприятия. Среди работ особо следует выделить работы таких российских ученых, как Антосенков Е.Г., Артамонова М.В.,

Бобков В.Н., Беккер Г., Байденко В.И., Балашов В.В., Васильева Е.В., Волгин Н.А., Генкин Б.М., Гимпельсон В.Е., Егоршин А.П., Одегов Ю.Г., Руденко Г.И., Травин В.В., Шульц Е.И. Среди зарубежных авторов важную роль для проведенного исследования сыграли работы R. Garvey, D. Megginson, D. Clutterbuck, E. Parsloe, K. Krem. Все работы, посвященные проблеме возрождения системы наставничества, носят лишь дискуссионный характер.

В научных источниках в основном представлены исследования системы наставничества в социологическом ключе, что делает данную тему актуальной в поиске новых форм и методов наставничества в экономике.

Цель выпускной квалификационной работы определить социально – экономическую эффективность наставничества как формы нефинансовой поддержки предпринимательства через институт наставничества молодых работников пожилыми людьми на примере ТФ ООО «Аудитсистема».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоретические основы наставничества, выявить его характерные особенности, структуру и функции.
2. Рассмотреть российский опыт реализации программ бизнес-наставничества.
3. Внедрить наставничество как инструмент повышения эффективности трудовых ресурсов.

Объект исследования – система нефинансовой поддержки предпринимательства в Российской Федерации.

Предмет работы – институт наставничества как форма нефинансовой поддержки предпринимательства на примере ТФ ООО «Аудитсистема».

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых и специалистов: системно–целостный, личностно ориентированный подходы, раскрывающие многоаспектную сущность развития института наставничества.

В методологическую основу исследования были положены разнообразные методы анализа, обобщения и аналогии, методы сравнительных и экспертных оценок, методы статистической обработки данных.

Гипотеза. Основная цель развития института наставничества – это снижение затрат на управление персоналом и повышение уровня благополучия пожилых людей.

Информационной базой исследования послужили информационные источники, современная зарубежная теория развития наставничества, а также достоверные результаты и выводы публикаций, монографий в российских изданиях.

Научная новизна исследования. Предложена методика внедрения наставничества на примере ТФ ООО «Аудитсистема». Выявлены проблемы реализации программ наставничества и предложены рекомендации по их устранению.

Практическая значимость. Основные положения и выводы магистерской диссертации могут быть использованы руководителями организаций и предприятий различных отраслей и сфер деятельности.

Структура диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых литературных источников и приложений. Основной текст работы изложен на 148 страницах.

1. Теоретические основы института наставничества

1.1 Понятие, структура и функции системы наставничества

В современной практике понятие «наставничество» имеет большое количество определений. Например, такие:

«Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному».

«Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» [1].

«Наставничество – это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области» [2].

«Наставничество – это образовательный процесс на рабочем месте. Задачи наставника: профессиональное развитие (передача стандартов, знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта, развитие мотивации); социокультурная адаптация (трансляция корпоративной культуры, ее ценностей, норм и правил)».

«Наставничество – это не только система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников. Это еще и часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения».

«Развитая система наставничества – это хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, это мотиватор современных молодых сотрудников, чья профессиональная жизнь будет проходить в экономике знаний [3].

В принятом речевом обиходе слово наставник – одновременно общеупотребительное понятие и термин, обозначающий роль сотрудника организации, который берет на себя ответственность за передачу опыта менее опытному сотруднику или стажеру. В международных компаниях часто употребляется слово «ментор» (от англ. mentor – наставник). Для второго участника отношений наставничества есть много названий. В их число входят как официальное (но не слишком практичное) обозначение «лицо, в отношении которого осуществляется наставничество», более короткие формальные обозначения – «наставляемый», «подопечный», «молодой специалист», «стажер», «интерн», так и неформальные, но употребляемые в практике – «новичок», «подшефный», «протеже», и так далее. В исследовании профориентационного наставничества отмечается: «Наставник ведет за собой, он должен быть погружен в ту среду, в ту деятельность, в которую вводит подшефного. Педагог в ряде случаев может оказаться теоретиком, коуч вообще не обязан быть просвещен в тех сферах, к свершению в которых он толкает клиента, его задача – мобилизовать внутренние резервы последнего и создать у него установку на активную деятельность по достижению своих целей. Наставник же в большинстве случаев должен являть собою ролевую модель, пример для воспитанника как в деятельности, декларируемой как основная для освоения под руководством наставника, так и в сферах, связанных с основной косвенно» [4].

Малый бизнес является важной составной частью рыночной экономической системы, предприятия малого бизнеса действуют практически во всех секторах экономики. При этом конкуренция, являющаяся основным условием работы малых предприятий, делает малый бизнес наиболее динамичным и открытым для инноваций сектором экономики.

Развитый сектор малого бизнеса имеет не только очевидную экономическую, бюджетную и социальную значимость, но и способствует

повышению уровня социальной ответственности и экономической инициативы в обществе, развитию его человеческого капитала.

На сегодняшний день факторами, сдерживающими развитие малого и среднего предпринимательства, являются [5]:

- частые изменения основных правил ведения бизнеса;
- ограниченный доступ к финансово-кредитным ресурсам, государственным закупкам, закупкам крупных компаний;
- высокий уровень административного вмешательства в деятельность хозяйствующих субъектов;
- недостаточная развитость производственной инфраструктуры;
- сложность подключения к объектам коммунального и электросетевого хозяйства;
- дефицит квалифицированных кадров на предприятиях малого бизнеса;
- ограниченность местных потребительских рынков, обусловленная низкой плотностью населения.

Помощь предпринимателям оказывается в рамках федеральных программ. Мероприятия, проводимые в рамках федеральных программ, а также требования для участия в них устанавливаются приказом Минэкономразвития РФ. Он создается на основе действующего законодательства РФ, в частности ФЗ № 209. В рамках программ реализуются следующие формы поддержки [6]:

- финансовая;
- имущественная;
- консультационная;
- информационная.

Условно формы поддержки можно разделить на финансовые и нефинансовые:

- финансовая поддержка – это предоставление грантов и субсидий на компенсацию части затрат, связанных с предпринимательской деятельностью, микрозаймов и гарантий, налоговых преференций;
- нефинансовый механизм – это информационно-консультационная и образовательная поддержки, организационная поддержки развития экспортного потенциала предприятий, контроль за принятием нормативных правовых актов, влияющих на предпринимательскую активность.

Есть несколько препятствующих факторов в получении финансовой поддержки. Средства распределяются между субъектами РФ неравномерно, по конкурсу, отбор идет по нескольким параметрам. Решающими факторами является прирост численности представителей малого и среднего бизнеса, количество их работников, а также то, какие именно программы приняты на региональном уровне и насколько местные власти готовы их софинансировать.

Так же предприниматели, участники программ государственной поддержки, часто сталкиваются с проблемой сложного администрирования документов, необходимых для подачи заявок на получение поддержки и оформления соответствующей отчетности. Предприниматели сталкиваются с необходимостью участвовать в дополнительных образовательных программах для получения поддержки.

Многие предприниматели опасаются не справиться с большим объемом бумаг, необходимых для участия в программах, а также необходимостью отчитываться перед государством о потраченных средствах. Отбор потенциальных получателей господдержки во многом зависит от технической организации процедуры помощи, качества работы бухгалтера и юриста, в то время как значение и перспективы бизнеса зависят от других составляющих. Так же предприниматели указывают на «Узкий коридор» требований, то есть компания не подходит по требованиям, необходимым для получения господдержки (рис. 1).

Фактор является препятствием для финансовой господдержки	Фактор незначим для нефинансовой господдержки
Сложный процесс сбора документов	Сложный процесс сбора документов
Нецелесообразность получения поддержки	Нецелесообразность получения поддержки
Недостаток информации	Недостаток информации
«Узкий коридор» требований	«Узкий коридор» требований
Нежелание раскрывать информацию о компании государственным органам	

Рисунок 1 – Сдерживающие факторы для господдержки [7]

Данных сдерживающих факторов не наблюдается в нефинансовой поддержке, следовательно, предпринимателям их проще получить. Так же у региональных и муниципальных властей есть место для маневра и возможности для внедрения собственных, нефинансовых мер поддержки малого и среднего бизнеса. Они, конечно, тоже требуют денег для реализации, но не в тех объемах, что финансовые.

Таким образом, в разных регионах и краях нефинансовые меры поддержки могут варьироваться. Присутствуют различные региональные проекты.

Большое влияние на успешность бизнеса микро-, малых и средних компаний, оказывают личностные характеристики предпринимателей. Зачастую, сдерживающим фактором успешного развития бизнеса является отсутствие опыта у его собственников, или он (опыт) является ограниченным той или иной областью компетенций. При этом бизнесменам приходится решать широкий круг вопросов, вполне сопоставимый с аналогичным перечнем для крупного предприятия. К этому можно добавить ограниченность доступа малых и средних компаний к информационным источникам. Невысокая капитализация является причиной не только меньших возможностей для развития ресурсоемких проектов, но также

порождает более низкую устойчивость к решению неожиданно возникающих проблем.

Таким образом, представители малого и среднего бизнеса крайне нуждаются в информационных ресурсах, консультационной поддержке, образовательных программах, которые и могут быть предоставлены через набор нефинансовых услуг.

Наставничество может являться эффективной формой нефинансовой поддержки предпринимательства в России.

Наставничество может быть внутренним, так и внешним.

Внутреннее наставничество для молодых специалистов и сотрудников, получивших повышение или новое место, чтобы повысить их эффективность посредством развития на рабочем месте и помощи в решении каких-либо рабочих вопросов. Данный метод применяется также для раскрытия потенциала сотрудника и его дальнейшей реализации в компании.

Внешнее наставничество – добровольное, безвозмездное взаимодействие опытного состоявшегося предпринимателя (наставника) с начинающим или менее опытным предпринимателем (наставляемым) на индивидуальной основе, предполагающее передачу навыков, знаний и опыта наставника и осуществляемое с целью развития бизнеса наставляемого.

Наставничество решает следующие задачи [8]:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников;
- предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников компании к её системе ценностей;

- снижение текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Ментор может быстро реагировать на допущенные его протеже ошибки, детально разобрать их и указать на правильный ход работы. Характерные признаки наставничества представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Характеристики института наставничества

Данные характеристики обозначают [9]:

- гибкость (наставничество может осуществляться различными путями и методами);
- прикладной метод (институт наставничества ориентирован на профессиональную деятельность сотрудников и позволяет охватить весь диапазон этой деятельности);
- индивидуальность (наставничество напрямую ориентировано на потребности и интересы нового сотрудника);
- ориентация на новых сотрудников (система наставничества позволяет учитывать потенциал молодых специалистов);
- система обратной связи (наставничество хорошо сочетается с другими методами передачи опыта).

Внедрение системы наставничества позволяет получить целый ряд выгод как организации в целом, так и для наставников и консультируемых, в частности (рис. 3).



Рисунок 3 – Выгоды наставничества в организации

На этапе исследования феномена наставничества стали формироваться представления о разных его моделях. В частности, приводятся такие варианты как [10]:

1. Наставничество-супервизия – наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.

2. Формальное наставничество – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества.

3. Ситуационное наставничество – предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях.

4. Неформальное наставничество. Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения.

В наставнической деятельности могут быть использованы такие техники, как:

1. «Сопровождение»: наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения.

2. «Посев»: у обучаемого формируются навыки либо знания, которые пока еще не актуальны, но приобретут ценность в дальнейшем, когда ситуация этого потребует.

3. «Катализация»: в данной технике, обучаемый сотрудник погружается в среду изменений, провоцируя ученика на расширение кругозора, с изменением порядка ценностей и восприятия. Обучение при достижении критического уровня переживает резкий скачок.

4. «Показ»: наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее.

5. «Сбор урожая»: Концентрируется наставник для налаживания обратной связи с обучаемым сотрудником. Чтобы понимать – что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

В организациях встречаются такие методы наставничества как [9]:

1. Модель «Гуру и его последователь. Данная модель предполагает, что работник оказывается в подчинении «гуру», то есть наставника с авторитетом в профессиональном кругу. Новый сотрудник становится последователем, перенимания знания от «гуру». Обучаемый должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать все наставления «гуру». Но при этом, наставник (он же «гуру») ничего не разъясняет. Ученик просто наблюдает за работой наставника.

Модель очень специфична, так как имеет положительные и отрицательные стороны. Плюсы модели: данная модель дает высокие профессиональные качества ученика. Минусы: нет обратной связи.

2. Модель «Мастер и подмастерье». В данной модели мастер готов делиться со своим «подмастерьем». В случае с отзывчивым учеником, данная модель будет идеальной. В том числе предполагает равные пропорции

«кну́та» и «пря́ника». Также есть как положительные стороны, так и отрицательные. Плюсы: включенность группы достаточно высокая, с оперативной адаптацией, достижением отличных результатов «на выходе», формируется команда единомышленников. Минусы: при вероятности, что мастер уйдет с предприятия, то за ним могут уйти и его ученики.

3. Модель «Творческий тандем». Очень сложная модель, так как не все наставники готовы к подобной модели. В данной модели наставник и ученик работают сообща, разделяя ответственность за результат. Эффект данной модели характеризуют: «I + I = III». Положительные стороны данной модели: быстрая адаптация, формирование полноценной команды. Отрицательные характеристики модели: если уйдет один, то за ним и уйдет второй.

В таблице 1 представлена типология наставников на основе классификации стилей обучения П. Хани и А. Мамфорда.

Таблица 1 – Классификация стилей наставничества [8]

Наставник-активист	Наставник-мыслитель	Наставник-теоретик	Наставник-прагматик
Принцип – создание обучающих организаций Умелый экспериментатор, способный передать эти умения	Принцип – анализ деятельности Творец, влияет на формирование проблематики и идей в работе молодого специалиста («идеолог»)	Принцип – анализ предмета Носитель морально-этических научных норм («нравственный образец»), заботливый работник («опекун»)	Принцип – само действие Склонен больше делать, чем думать, однако, в отличие от активиста, очень ценит каждое приложенное усилие

Функциями современной наставнической деятельности являются следующие [11]:

- организационно-управленческая функция. Данная функция заключается в управление процессом корпоративного обучения молодых работников предприятия через создание модели управления
- социально-педагогическая функция, направленная на социально-профессиональную адаптацию молодых работников. Функция подразумевает

воспитание корпоративной культуры и раскрытие потенциала личности сотрудников для выбора индивидуальной траектории профессионального развития;

- организационно-методическая функция, предполагающая разработку учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки молодых работников предприятия, подготовку наставников, разработку системы мотиваций, эффективных методик обучения молодых работников, методических материалов, положений о наставничестве;

- информационно-консультационная функция, предполагающая эффективную и систематическую передачу профессиональных знаний и опыта; сохранение и приумножение передового опыта предприятия;

- коррекционно-реорганизующая функция, направленная на корректировку и обновление содержания и технологий корпоративного обучения молодых работников с учетом требований современного предприятия.

Проведенный анализ понятия наставничества позволяет сделать вывод о том, что данная форма работы с персоналом направлена, прежде всего, на обучение работников посредством их взаимодействия с более опытными коллегами. Внедрение наставничества позволяет решить целый ряд задач, стоящих как перед самой организацией, так и перед работниками. Многообразие же форм и подходов к видам, моделям и типам наставничества указывает на то, что практическая реализация этой формы работы будет опираться на специфику деятельности организации и возможности и способности участников самого взаимодействия.

1.2 Мировая практика реализации программ наставничества

В широком смысле термин «наставничество» можно определить, как метод передачи знаний, умений, навыков и установок. Первые упоминания проявления представленного феномена варьируются от одного народа-к другому, от одной культуры к другой. Такие понятия, как коучинг, менторство, шефство можно встретить в истории различных стран от первобытных времен до современности. Рассмотрим примеры наиболее развитых стран: Японии, США, Германии и Великобритании.

Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание [12]. Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет так же свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о «неиспорченности», отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев. После окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д. Такое наставничество осуществляется до 35 лет [13].

Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание

уделяют обучению сотрудников. В США при адаптации новых сотрудников руководство старается охватить сразу несколько ключевых аспектов: профессиональный, психологический, организационный, корпоративный. Вместе с тем компании предъявляют серьезные требования к сотрудникам, соответствовать которым трудно. Дает о себе знать индивидуализм американский организаций. С одной стороны компания помогает сотруднику, с другой следит за тем, как сотрудник самостоятельно будет решать возникающие проблемы, приспосабливаться к новому месту работы. В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди них можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing.

В Германии проблемы адаптации персонала решаются несколько иначе, поскольку в этой стране имеется специальный закон, в котором прописаны нормы правового режима предприятия. Этот нормативный документ требует от работодателя полного ознакомления вновь прибывшего специалиста с условиями труда и со спецификой его сферы деятельности, а также представление его будущим сотрудникам по работе. Для этих целей используют личностное общение и тренинги. Новичок проходит ознакомление с нормативными документами, процедурами. Он получает дельные советы со стороны старших по должностной категории.

Зарубежные специалисты определяют процесс адаптации в Германии как взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном "вработывании" сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют аспекты адаптации аналогичные аспектам адаптации в США, а именно [14]:

- психофизиологический – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам;
- социально-психологический – приспособление к относительно

новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений;

- профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей;
- организационный – освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

В Великобритании действуют три основных принципа организации наставничества [15]:

- наставничество должно осуществляться на добровольной основе;
- сведения об участии в наставничестве носят конфиденциальный характер;
- наставник не может быть непосредственным руководителем своего подопечного, должен обладать большим опытом в одной или более областях работы и быть в состоянии совершать обмен знаниями через отношения взаимного влияния и изучения.

Наставничество в Великобритании определяется как «процесс, в котором один человек – наставник – ответственен за наблюдение за карьерой и развитием другого человека вне формальных отношений руководителя и подчиненного». Таким образом, сущность наставничества заключается в ценности взаимного обучения.

Наставничество на практике признано технологией «инвестирования в людей», эффективным способом личностного роста и развития персонала организации.

В отличие от обучения, наставничество не подразумевает жесткого контроля со стороны учителя-наставника. Несмотря на то, что наставник чаще всего старше и опытнее своего подопечного, отношения наставничества основаны на равной власти и создают определенные обязанности перед обеими сторонами.

Наставничество может быть как краткосрочным опытом, так и

долговременными отношениями. В обоих случаях существует множество подходов для эффективного взаимодействия наставника и подопечного. Самым главным условием должно быть соблюдение обозначенных выше трех основных принципов.

В российских организациях адаптации новых сотрудников пока уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей. Хотя, если вернуться в прошлое и обратиться к советской школе управления, то там можно увидеть иной подход. Главным тому подтверждением служит система наставничества, которая существовала практически на каждом предприятии. При поступлении на работу за новым сотрудником закреплялся более опытный специалист, который координировал деятельность новичка, помогал адаптироваться как в профессиональном плане, так и к коллективу. За свое наставничество специалист получал компенсацию.

Помимо того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником также считалось почетным. После распада СССР практически прекратила свое существование и данная система. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется лишь в некоторых компаниях. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с нежеланием руководителя тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение [16].

Сопоставляя процесс адаптации в американских, европейских и российских компаниях, следует отметить, что нельзя выделить той или иной подход как правильный или неправильный. У каждого из них есть как плюсы, так и минусы. Рассматривая адаптацию новых сотрудников в США и в Европе можно выделить в качестве положительного момента - более комплексный подход к организации адаптации. Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к

профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса (рис.4).

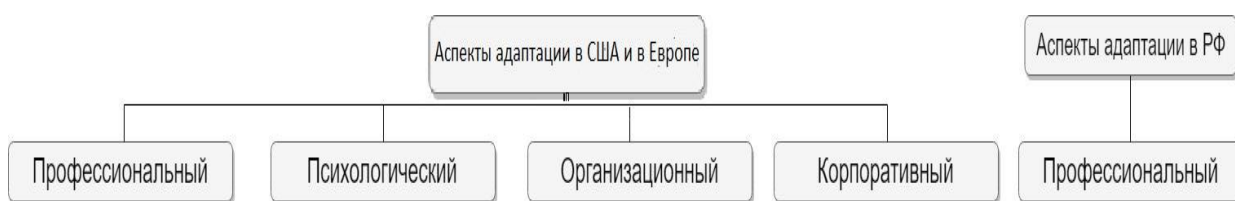


Рисунок 4 – Сопоставление процесса адаптации в американских и российских компаниях

Хоть в нашей стране наставничество на предприятиях известно с советских времен, по мнению консультантов на данный момент времени, элементы наставничества используют не более 20-30% российских компаний.

На российских предприятиях зарубежный опыт подготовки сотрудников внутри организации и адаптации персонала используется очень мало. Предпочтение отдается традиционным методам корпоративного обучения сотрудников организаций. Большинство предприятий нашей страны боятся что-то менять в области подготовки и повышения квалификации своих кадров.

Так же обилие таких терминов, как баддинг, шедоунг, секондмент представляют для работников организаций и специалистов терминологическую неопределенность, в которой предстоит разобраться. Большинство из перечисленных выше понятий, характеризующих наставничество перекликаются. Но они не всегда дополняют друг друга, что вносит путаницу и рассчитаны они на определённую организационную специфику компаний.

В нашей стране, как известно, свой богатый опыт наставничества, которое, особенно в 80-е годы прошлого столетия эффективно осуществлялось и, поэтому нет необходимости стремиться к новой терминологии, а стоит изучать российский опыт и помогать молодым специалистам и самим наставникам доступными для их понимания и

восприятия методами обучения, адаптации и развития, заслужившими в прошлом хорошую репутацию, и позволяющими достигать адаптационного эффекта сегодня.

Если проанализировать каждый перечисленный метод, то окажется, что многие из них или дублируют то, что у нас называется наставничеством, ротацией или представляют специфику, которую не всегда можно или даже следует внедрять в отечественную практику.

Для того чтобы подтвердить сказанное, попробуем разобраться в сути перечисленных методов. По мнению специалистов, такие термины, как: баддинг, шедоунг, секондмент являются разновидностями наставничества, подробнее в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение разных модификаций наставничества [17]

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и соц. эффекты
Классическое наставничество, менторство	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников. Вновь принятые или переведенные на должность сотрудники.	Обучение сотрудника. Адаптация. Контроль текущего результата работы. Улучшение коммуникаций. Сохранение, передача знаний в компании.
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена. Вновь принятые сотрудники.	Отслеживание работы сотрудников. Отслеживание прогресса. Определение потребностей в обучении и развитии. Решение актуальных вопросов.
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем основанная на принципе полного равенства	Все категории сотрудников.	Обучения сотрудника Адаптации. Оценка эффективности изменений. Передача информации между подразделениями. Командообразование.

Окончание таблицы 2

Shadowing	Временное приращение к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты. Молодые специалисты. Кандидаты, заинтересованные в переводе.	Обучение сотрудника. Адаптация. Переквалификация. Согласованность действий разных отделов. Проф. мотивация. Обогащение труда.
-----------	---	--	---

Рассмотрим их подробнее.

Супервизия – заключается в наблюдении за профессиональной деятельностью сотрудника и оценке уровня сформированности его навыков и компетенций.

В отечественной практике обучения персонала хорошо известен такой метод, как инструктаж. Представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводимый как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому широко используется на всех уровнях современных организаций.

Еще один метод, приближенный к методике инструктажа – scaffolding. Скаффолдинг – это стратегия обучения, который имеет место в ситуациях взаимодействия наставника и обучаемого сотрудника по решению проблем или задач [18]. Обычно приемами скаффолдинга являются такие, как активация уже имеющихся знаний, подсказки обучаемым, какую стратегию выполнения задания лучше выбрать, использование тактики «размышление вслух», проговаривание или озвучивание процесса размышления над заданием после его выполнения, вопросы, совместная работа, моделирование, методы снижения напряжения, практическая помощь и пр. В то же время практика свидетельствует, что стратегия скаффолдинга более целесообразна в системе вузовского обучения, особенно магистрантов

и аспирантов, а в системе адаптации, как правило, сложна для применения из-за недостаточной компетентности как молодых специалистов, так иногда и самих наставников.

Баддинг (англ. buddy – друг, товарищ). Метод широко известен и применяется на западе и в Европе. В данном методе такого наставника вполне можно обозначить словом напарник. Наставник-напарник помогает войти в рабочую ситуацию, сориентироваться в конкретных требованиях, познакомить с коллегами, предупредить о незаметных тонкостях, нюансах рабочих ситуаций.

В buddying входит передача опыта, развивающая обратная связь и поддержка, которую оказывает коллега (рабочий, специалист или руководитель) на основе равенства. Дух равенства, партнерства – отличительная черта buddying .

От классического наставничества buddying отличается тем, что в нем участники равноправны, нет «старшего» и «младшего», «ученика» и «инструктора», совет, информация или обратная связь дается в обе стороны.

Данный метод позволяет достигнуть такие цели как: личностный рост сотрудников; командная работа.

Метод шэдоуинг (shadowing – бытие тенью) используется для студентов старших курсов университетов, колледжей и применяется в компаниях, которые так же готовы брать на работу только окончивших обучение молодых людей без опыта работы по профессии.

Метод шэдоуинг особая форма наставничества, в котором сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы, профессиональными особенностями. Этот вид наставничества может применяться для быстрого практического знакомства с рабочим местом и организацией, наставниками могут выступать сотрудники всех уровней – от квалифицированных специалистов до высших руководителей. Особый развивающий эффект для обоих участников дает специальное обсуждение наблюдений новичка, а также его обратная связь

своему наставнику [19].

Пример. Тень вице-президента. В., в прошлом сотрудник международной нефтяной компании вспоминает: «Когда я был принят на должность стажера, меня к моему полному удивлению прикрепили к вице-президенту компании. Я стал его тенью. Некоторое время я провел в его кабинете, присутствовал на встречах, переговорах, даже сопровождал его в его посещениях различных департаментов. Он просил меня делать наблюдения и не раз спрашивал меня в конце дня, что нового для себя я узнал, что привлекло особое внимание, интересовался моими впечатлениями о его стиле общения. Оказалось, что мои наблюдения полезны не только мне, но и ему! Я никогда не забуду те две недели, которые провел в общении с ним, – они очень много дали мне для профессионального роста».

Также существует еще ряд видов наставничества: Обратное наставничество. Этот вид наставничества на первый взгляд может показаться парадоксальным: опытные сотрудники, нередко менеджеры получают наставническую поддержку от молодых сотрудников. Например, сотрудники с большим стажем могут заметно выиграть от наставничества со стороны недавно пришедших молодых коллег, которые владеют современными техническими навыками, особенно в компьютеризированных рабочих процессах. Такая практика наставничества непривычна, однако постепенно она все больше входит в жизнь динамичных, обновляющихся организаций [9].

Секондмент (англ. secondment – командировка) – метод, заключающийся в обмене сотрудниками. В рамках метода предполагается, что сотрудника отправляют на определенное время в другое структурное подразделение организации, для овладения необходимыми навыками. Обмен сотрудниками может происходить не только внутри организации, но и организации между собой могут обмениваться сотрудниками. Данный метод удобен для организаций, где существуют ограничения продвижения своих сотрудников с целью их развития в профессиональном плане. Обмен может

быть как длительным, например, на год, может быть непродолжительным (около 100 часов рабочего времени).

Для направляющей организации командировки с развивающими целями способны повышать эффективность работы компании в целом, поддерживать разработку и внедрение нововведений в бизнес-процессах, улучшать взаимодействие между партнерскими организациями. Помимо развития сотрудника (новый опыт, компетенции, знания и навыки) секондмент может внести вклад в его личностный рост, повысить его мотивацию, расширить сеть деловых контактов. Для направляющей организации важным результатом может стать ускорение, укрепление организационных связей, улучшение межорганизационного взаимодействия, укрепление репутации как работодателя. Необходимо оговориться, что не всякая командировка сотрудника, обозначаемая словом секондмент, автоматически является развивающей. Для реализации развивающих задач существенное значение имеет наставничество на новом рабочем месте. Именно наставник может значительно ускорить вхождение новоприбывшего сотрудника в принимающую организацию, помочь установить необходимые контакты и взаимоотношения, быстро освоить рабочие процессы.

1.3 Методы и критерии эффективности наставничества

Под эффективностью следует понимать полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических показателей по сравнению с теми результатами, которые были до проведения наставнических мероприятий.

А.О. Теплов выделяет четыре ключевых особенности оценки эффективности системы наставничества [20]:

1. Степень достижения цели наставничества, для чего цель должна быть измеряемая посредством системы количественных и качественных показателей.

2. Восприятие в качестве объекта оценки эффективности как ученика, так и наставника, для чего следует разработать систему критериев и показателей их удовлетворенности от системы.

3. Наставничество как социально-профессиональный институт оказывает влияние на всю систему управления персоналом, что предполагает необходимость фиксации происходящих в ней изменений в контексте применения данной формы работы.

4. Поскольку наставничество заранее регламентируется определенным планом, то и оценку следует проводить не только по конечным результатам, но и по мере прохождения этапов.

Эти особенности надо учитывать для определения эффективности наставничества в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

Принимая во внимание эти аспекты наставничества, будем понимать под эффективностью наставничества полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических показателей наставничества по сравнению с теми результатами, которые проявились по завершению обучения. То есть, если мы считаем, что сотрудник по итогам наставничества должен овладеть определёнными навыками, то судить об эффективности наставничества можно по результату тестирования данного навыка, а так же по действительным результатам работы сотрудника в компании и по тем изменениям, которые произошли в организационной культуре в процессе осуществления наставничества.

Для оценки эффективности наставничества могут быть использованы только те методы, которые отражают его характерные особенности. К таким методам можно отнести [20]:

- ROI (return on investment) – возврат от инвестиции;
- ROE (return on expectation) – возврат от ожиданий;
- метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS);
- модель Дональда Кирпатрика.

Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны и каждый из них может быть использован для оценки наставничества. Однако необходимо отметить, что существуют и определенные ограничения для их применения. Рассмотрим эти методы подробнее.

ROI (return on investment) – возврат от инвестиции. Эта методика рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала. Здесь оценка заключается в сравнении денежного вложения и отдачи от наставничества в денежном эквиваленте.

Если перевести данный расчёт в виде формулы, то она будет выглядеть следующим образом [20]:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Финансовая выгода}}{\text{Стоимость программы наставничества}} \times 100$$

или

$$\text{ROI} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Стоимость программы наставничества}}$$

Если величина ROI больше 1, то результат превышает расходы, если ниже, то затраты на наставничество выше стоимости результата.

Исходя из данной формулы, можно вывести ещё один важный показатель: «Срок окупаемости». Он будет рассчитываться по следующей формуле [20]:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на наставничество}}{\text{Предполагаемый эффект}}$$

На первый взгляд все формулы просты в использовании. Действительно, для их применения достаточно выбрать один бизнес-показатель, на который должно влиять наставничество, затем измерить его до и после осуществления наставничества и определить прибыль.

Однако в некоторых случаях представляется затруднительным выделить долю влияния наставничества на прирост прибыли. К примеру, сотрудников обучали продажам, но когда они вышли на работу, то спрос на товар вырос, и вместе с ним выросли и продажи. Как в данном случае

определить долю обучения в прибыли компании? А к тому же понять, каков вклад наставника в обучение? Также стоит иметь в виду, что эффективность деятельности сотрудника, выполняющего роль наставника, может снижаться в процессе обучения, так как приходится часть рабочего времени уделять непрофильным обязанностям, что может отрицательно влиять на прибыль.

Ещё больше вопросов возникает, когда речь идёт о работниках бухгалтерии, IT подразделения или о навыках эффективного делового производства. В данном случае выявить прирост прибыли подобным методом невозможно.

Часто в качестве альтернативы ROI выступает другой способ подсчёта эффективности – «Возврат от ожиданий» (ROE). Для того чтобы им воспользоваться, необходимо пройти следующие этапы.

Перед введением наставничества выясняются ожидания по поводу конечного результата. После прохождения обучения сотрудники пытаются использовать полученные навыки, и на основании успешности их применения делается количественная оценка результатов наставничества. В каждом конкретном случае она рассчитывается по-разному.

К примеру, если руководитель подразделения считает, что его подчинённые стали эффективнее использовать время на совещании, то его просят дать количественное выражение сбережённому времени. К примеру, до обучения совещание занимало 4 часа в неделю, а после – 2,5 часа в неделю. Тогда будет использоваться следующая формула [20]:

Сбереженное время (средства) = $Z \times 1,5 \times \text{Стоимость часа работника}$;
где Z – число участников совещания.

Показатели этой оценки достаточно надёжны. Обычно, когда есть возможность подсчитать ROI и сравнить его с ROE, то результаты всегда подтверждают правильность последнего метода.

В случае с наставничеством метод «Возврат от ожидания» представляется более точным, чем «Возврат от инвестиций», так как эффективность наставничества чаще проявляется в неденежном эквиваленте.

С другой стороны, ответить на вопросы об эффективности самого наставника или о том, как наставничество повлияло на всю организацию, с помощью этих методов представляется проблематичным.

Для измерения неденежных показателей эффективности наставничества часто применяется метод поведенческих шкал (BARS). Данный метод оценивает качественные критерии обучения. Он основан на измерении компетентности сотрудника через фиксацию и анализ устойчивых примеров его производственного поведения, проявляющегося в процессе решений им конкретных управленческих задач. Метод базируется на описании «правильного производственного поведения», характерного для данной должности данного предприятия в сравнении с поведением, которое демонстрирует конкретный работник.

В отличие от результат-ориентированных методов, оценивающих насколько работник достиг поставленных перед ним целей и задач, поведенческие методы оценивают степень влияния конкретного сотрудника на результаты хозяйственной деятельности структурной единицы или коллектива.

Оценка осуществляется по ходу выполнения следующих шагов [20]:

1. Формирование критических случаев. Группа экспертов (это могут быть специалисты отдела управления персоналом или обычные сотрудники) описывает примеры эффективного и не эффективного поведения ученика или наставника, характерные для конкретной должности, конкретного подразделения, конкретного предприятия.

2. Систематизация критических случаев. Эксперты систематизируют примеры поведения по принципу их схожести по 5 – 10 факторам измерения производственного поведения. Каждому фактору дается название.

3. Проверка соответствия примеров поведения факторам. Другая экспертная группа повторяет этап систематизации критических случаев. Если больше 20% экспертов второй группы отнесли какие-либо из примеров к

другим факторам, то эти критические случаи исключаются как неоднозначные.

4. Разработка шкалы случаев. Вторая группа еще раз оценивает целесообразность каждого фактора и примера поведения (с точки зрения эффективности отражения производственного поведения), а затем ранжируют их (обычно используются 5 – 9 уровневые шкалы, отражающие эффективности усвоения информации в процессе обучения).

5. Разработка окончательного инструмента. Каждый фактор расписывается в виде шкалы, описывающей примеры поведения.

Некоторые исследователи добавляют к этому перечню ещё несколько факторов:

1. Организация процедуры оценки. После того, как разработан окончательный вариант поведенческих шкал, разрабатывается процедура оценки:

- определяется состав оцениваемых и оценивающих;
- подготавливается необходимая документация;
- проводится обучение участников предстоящей оценочной процедуры.

2. Определение результатов оценки. Для этого используются анкеты, в которых вычисляется «средний» показатель по каждому фактору для каждой группы оценивающих. На основании результатов, полученных в ходе оценки, составляется отчет. Отчет направляется оцениваемому сотруднику, его непосредственному руководителю и наставнику.

3. Обсуждение с руководителем результатов оценки и составление плана развития. На основании полученной в ходе оценки информации, сотруднику предоставляют обратную связь об уровне его компетентности. Обычно это делает непосредственный руководитель, но в ее предоставлении может также участвовать менеджер по персоналу.

В завершении сотрудник и его руководитель обсуждают план развития. Иногда в этом может принимать участие и менеджер по персоналу. План развития обычно содержит [20]:

- показатели, по которым сотрудник должен произвести улучшения, и описание до какой степени они должны произойти;
- пути совершенствования производственного поведения;
- сроки реализации и даты промежуточного контроля;
- перечисление работников, ответственных за те или иные мероприятия по обучению и развитию.

Иными словами, сотрудник вместе с вышестоящими менеджерами разрабатывает план дальнейшего обучения, связанный с карьерным ростом и продолжением работы в организации. Возможен вариант, когда после завершения наставничества сотруднику предложат покинуть компанию или перейти на другую должность, более соответствующую его способностям.

Иногда этот метод применяется не в полном объёме, а частично (первые из его этапов). Однако основная цель и логика не меняются. Стоит помнить, что данный метод не позволяет определить причины поведения и их последствия.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки, у этой технологии есть ряд преимуществ:

- оценки по BARS относительно постоянны и надежны;
- удобность предоставления обратной связи;
- постоянство результатов оценки;
- критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «средним» и т. д. исполнением служебных обязанностей.

BARS может быть достаточно эффективен для оценки наставничества. Главное его преимущество состоит в том, что он оценивает поведенческие характеристики, которые весьма сложно уловить и измерить другими

способами. Для наставничества эти показатели являются наиболее ценными и важными. Они дают чёткий ответ об эффективности наставничества, если в качестве критерия выбрано поведение сотрудника.

Отрицательными сторонами метода выступает дороговизна и сложность в применении. Требуются квалифицированные исполнители и достаточное количество времени, чтобы правильно провести все этапы оценки. Использование данного метода оценки во многом зависит от конкретных целей наставничества. В тех случаях, где конкретные критерии поведения играют решающую роль, метод BARS крайне востребован.

Исходя из вышесказанного, становится ясно, что каждая из методик способна охватить лишь одну из сторон влияния наставничества: количественные показатели прибыли или поведение сотрудников. Во многом преодолеть эту ограниченность проанализированных выше методик оценки, на наш взгляд, позволяет модель американского учёного и менеджера Дональда Кирпатрика. Он предложил оценивать обучение по четырём уровням [20]:

1. Оценка реакции участника, т.е. оценка эмоциональной удовлетворённости (Reaction).
2. Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний (Learning).
3. Оценка изменения поведения (Behavior).
4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results).

1. Оценка реакции участника (Reaction). Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большой охотой, если он испытывает положительные эмоции от обучения. Предполагается, что если сотрудник получает удовольствие от посещения какой-либо учебной программы, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал.

Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Участнику предлагают заполнить её

сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества. Обычно вопросы отражают:

- информированность о наставничестве;
- время, место и условия проведения;
- полезность наставничества;
- квалификацию тренера (наставника);
- возможность и готовность применять знания в повседневной работе.

Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает компании:

- накопить и проанализировать данные о проведении и качестве наставничества;
- выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника;
- влиять на наставничество и улучшать его;
- оценивать поставщика услуг, тренера, наставника;
- задуматься о необходимости данного метода развития для компании.

Надо помнить о том, что момент, когда сотрудник только закончил промежуточный этап наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию об организации и качестве обучения.

2. Оценка полученных знаний (Learning). На данном этапе происходит оценка знаний путём различия между тем, что знал сотрудник до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до обучения и после. Это сможет наглядно показать, что усвоил сотрудник.

По сути, этот этап помогает определить, помимо конкретного объёма приобретённых навыков и умений, будет ли сотрудник использовать новые знания на практике.

Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику или

сотрудникам, разрабатывающим программу обучения, так как в данном случае понимание логики процесса обучения и конечных результатов имеет ключевое значение.

3. Оценка изменения поведения (Behavior). На этом этапе основной акцент смещается в стороны вопроса: изменилось ли поведение сотрудников после прохождения курса наставничества? Стали ли они лучше продавать, стали ли они лучше пользоваться программным оборудованием и так далее.

Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, если сотрудник понимает, что его поведение оценивают, то он стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.

Способ оценки результатов будет зависеть от того, что является объектом измерения. Если речь идёт о технических навыках (например, использование нового программного оборудования), то изменения могут быть легко обнаружены коллегами или руководителем, путём простого наблюдения. Немного другой подход будет применяться, когда речь идёт об исполнительских навыках. В данном случае будет выясняться, применяются ли сотрудником навыки, которые были приобретены в процессе обучения. Здесь можно использовать опросники или анкеты для заполнения. Важно отметить, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги (клиенты).

Сама процедура напоминает оценку «360 градусов». Наблюдение за изменением поведения в нём надо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца. Две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания могут или стать устойчивыми, или перестанут применяться.

Надо отметить, что оценка может проводиться, не только применяя анкеты. Например, метод «Тайный клиент» или «Тайный покупатель» достаточно часто используются в данном случае.

4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results). Этот этап наиболее сложный. Он подразумевает измерение увеличения производительности, увеличения объёма продаж, уменьшения издержек и т.д. вследствие обучения.

Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объёмы производства до обучения и как они выросли после.

Для применения оценки бизнес-результатов разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Создание таковых – отдельная процедура, требующая особого подхода.

В отношении наставничества критерии будут вырабатываться для нескольких ситуаций [20]:

- оценка результатов обучения;
- оценка результатов практики;
- текущий мониторинг.

Обычно такая оценка проводится или ежеквартально, или ежегодно и в ней участвуют сотрудник, руководитель и кадровая служба.

Принимая во внимание особенности наставничества, имеет смысл разрабатывать критерии эффективности по трём направлениям: для наставника, для ученика и для управленческого процесса в целом. В целом, к KPI для наставничества можно отнести [20]:

- владение определёнными навыками на конкретном уровне;
- знание корпоративных стандартов;
- время, затраченное на принятие решения новым сотрудником;
- повышение лояльности сотрудников к новым людям;
- снижение времени затраченного на адаптацию;
- повышение мотивации у сотрудников к участию в наставничестве.

Важно понимать, что ключевые показатели эффективности должны

соответствовать стратегическим целям организации и быть понятными для сотрудников.

Оценка эффективности наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала компании. Чтобы правильно её измерить, прежде всего, необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять.

Наставничество, как одна из форм обучения, имеет свои особенности и поэтому его измерение возможно лишь теми методами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны (ограничения). Применение любого из них сопряжено с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод не использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат.

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырём уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др). Такой подход даёт возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности.

Говоря о модели Дональда Кирпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того, компания сама вправе определять степень полноты оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен и, если не проводить его, то последующая оценка не будет иметь смысла.

По второму уровню оценивается наставничество, если в него были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретённые знания.

По третьему уровню обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, навыки продажи, работа с клиентами, управления подчинёнными и прочее.

Для измерения по четвёртому уровню модели Кирпатрика применяются ключевые показатели эффективности (KPI). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества и их выделение – одна из задач компании.

Модель Кирпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для компании. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба .

Выводы по главе: Наставничество – это система работы, и подходить к его организации нужно системно. Развернутая практика наставничества – важнейший механизм воспроизводства кадрового потенциала организации, ее производственного опыта, важнейший элемент корпоративной культуры. Благодаря столь обширной практике наставничества, можно внедрить систему наставничества в пилотном режиме, сделать необходимые поправки под предприятие и уже тогда наставничество распространить в более широком масштабе.

2. Российский опыт реализации программ бизнес-наставничества

2.1 Обзор организаций, реализующих программы бизнес-наставничества в России

Реально и на системной основе наставничество в регионах в настоящее время делается только программой «Молодежный бизнес России» (МБР) и организациями, входящими в межсекторное партнерство с программой МБР. Программа МБР реализуется Международным форумом лидеров бизнеса.

Пилотный проект в Москве был также сделан Международным форумом лидеров бизнеса и Центром предпринимательства.

На территории Калужской области, в первом пилотном регионе Российской Федерации, программа реализуется с 2008 года при содействии ЗАО НДКО «Женская микрофинансовая сеть» и с 2009 года при поддержке ООО «САБМиллер РУС».

В Воронежской области с 2009 года при содействии Фонда развития предпринимательства Воронежской области.

Владивосток присоединился к программе в конце 2010 года при поддержке Транспортной группы FESCO, МОРСКОГО банка и ООО «САБМиллер РУС».

В марте 2011 года программа открылась в Новосибирской области при поддержке Credit Suisse EMEA Foundation, КПМГ и Новосибирской торгово-промышленной палаты.

В марте 2012 года программа официально открылась в Ростовской области при поддержке ОАО коммерческого банка "Центр-Инвест".

Общее управление МБР осуществляется филиалом IBLF в России. В августе 2014 года к программе присоединился Краснодарский край. В сентябре 2014 года Кировская область стала седьмым регионом программы МБР в России. Работа в этом регионе стала возможной благодаря сотрудничеству с Центром предпринимательства [21].

Более 4 лет назад был запущен пилотный проект в Москве с 10 парами, в котором наставниками стали такие известные предприниматели, как Алексей Комиссаров (до прихода на свою настоящую должность), Надежда Копытина, Александр Ведехин, Михаил Куприянов, Олег Васильков, Евгений Емельянов, доказав что наставничество работает и в Москве.

В 2013 году в Москве Департаментом науки, промышленной политики и предпринимательства инициирована официальная Программа наставничества, которая курируется Центром инновационного развития Москвы. Целью Программы является развитие и популяризация этого инструмента поддержки развивающегося бизнеса в столице.

Программа "Молодежный бизнес России" Международного форума лидеров бизнеса 7 лет назад, изучив международный опыт, адаптировала его к российским условиям (переименовав менторство в наставничество) и начала применять в Воронежской области, являющейся пионером в области наставничества в предпринимательстве в России.

Сегодня программа работает в 8 регионах с сотнями пар наставник-наставляемый. Регулярно изучается международный опыт, а отечественный опыт уже востребован другими странами.

Программа «Молодежный бизнес России» является методологическим лидером в России и странах постсоветского пространства в сфере поддержки молодежного предпринимательства и наставничества.

Методология «Наставничество в предпринимательстве» и реальные примеры успешного ее применения были представлены на I Всероссийском форуме по наставничеству в предпринимательстве, который программа «Молодежный бизнес России» провела совместно с Министерством экономического развития Российской Федерации в Москве в декабре 2013 г.

В марте 2014 г. программа «Молодежный бизнес России» выступила партнером Правительства г. Москвы и соорганизатором Всемирного конгресса предпринимателей в Москве, проведя панельные дискуссии «Как

создать новое поколение предпринимателей» и «Наставничество: его роль в развитии предпринимательства».

Наставничество в предпринимательстве – одна из составляющих частей МБР, а для начинающего предпринимателя, порой - приоритет этой программы. Программа МБР в России – весьма эффективная и полезная для начинающих предпринимателей. Она дает все инструменты защиты начинающего бизнеса, а также все необходимые слагаемые первого опыта предпринимателя с привлечением заемных средств, организацией обучения и наставничества.

В рамках программы МБР каждому молодому человеку, получающему кредит, назначается наставник. Наставник – это доброволец, обладающий жизненным опытом, предпринимательскими навыками, готовый посвятить часть своего времени оказанию поддержки молодым людям, которые только начинают свой бизнес, получив финансовую помощь от программы МБР [22].

МБР поучаствовал во многих проектах посвященных наставничеству, например, таких как:

- в 2014 году принимали активное участие в работе Экспертного совета по развитию менторства в Москве при ЦИР. Разработали информационно-разъяснительный семинар для организаций по развитию наставничества и проводили его неоднократно. Проводили семинары для менторов и протеже Программы менторской поддержки Москвы, выступали экспертами Клуба менторов Москвы;
- в 2015 году в рамках Дней наставничества в предпринимательстве представители программы «Молодежный бизнес России» провели информационно-разъясняющий семинар по наставничеству для партнеров Центра предпринимательства, которые планируют реализовывать программы наставничества в своих регионах как один из компонентов Акселератора РОСТа;

- в 2016-2018 годах участие в акселерационной программе ScaleUp с Центром предпринимательства;
- в 2016-2018 годах в проекте «Система бизнес-наставничества в Югре»;
- в 2016-2018 годах в проекте наставничества Рязанской области
- в 2017-2018 годах в программе «Бизнес класс» Google и ПАО «Сбербанк».

Данные проекты являются самостоятельной единицей развития молодежного бизнеса в России, так например программа ScaleUp для предпринимателей стартовала в 2016 году. Миссия ScaleUp – создание экосистемы предпринимательства, формирующей благоприятные условия для развития и масштабирования бизнеса в России.

Программа опирается на лучшие отечественные и мировые практики развития предпринимательства. Благодаря ScaleUp слушатели получают новые знания, овладевают полезными навыками, устанавливают перспективные деловые контакты и, как следствие, выводят свой бизнес на качественно новый уровень [23].

Одна из самых эффективных форм профессионального обучения на сегодняшний день – наставничество. За каждым слушателем программы закрепляется наставник, причем, кураторами становятся успешные предприниматели регионального и федерального масштаба.

К участию в программе привлекаются федеральные и региональные структуры по развитию предпринимательства, а также потенциальные инвесторы (как частные, так и государственные компании).

В данной программе участвуют 8 городов: Владимир, Воронеж, Йошкар-Ола, Киров, Краснодар, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Томск, Тюмень.

Так же интересной программой, реализующей бизнес-наставничество, является программа «Бизнес класс» Google и ПАО «Сбербанк».

Сбербанк и Google при поддержке правительства Ленинградской области запустили бесплатную программу «Бизнес класс». Проект нацелен на поддержку микро- и малого предпринимательства в регионе. Участники узнают, как масштабировать существующее дело или открыть компанию с нуля.

Программа обучения включает в себя теоретическую часть и решение различных практических задач. Формат заочного обучения состоит из 8 модулей, которые посвящены основам ведения бизнеса: исследованию рынка, маркетингу, продажам, планированию и финансам. Формат «Интенсив» включает в себя как онлайн-часть, так и очные мероприятия. Став участником программы, пользователь получает доступ к видеоурокам и вебинарам с экспертами курса. И на основе приобретенных знаний слушатель сможет развивать свой проект, выполняя рекомендуемые экспертами практические задания. Продолжительность курса составляет около 5 месяцев.

Так же в 2018 году Агентство стратегических инициатив провело первый всероссийский форум, направленный на развитие профессиональной среды наставничества «Наставник 2018». Форум объединил несколько тысяч человек, вовлеченных в практики наставничества: действующих наставников на предприятиях, представителей HR-департаментов крупнейших государственных и бизнес-корпораций, органов федеральной и региональной власти, сотрудников некоммерческих организаций и образовательных учреждений [24].

Архитектура программы Форума состояла из четырех основных блоков: «Наставничество на производстве», «Наставничество в социальной сфере», «Наставничество в образовании и кружковом движении», «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве».

В блоке «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве» объединились практики, направленные на поддержку начинающих и действующих предпринимателей в преодолении вызовов, постановке

персональных и бизнес-целей, развитии бизнеса, а также практики, направленные на развитие личных компетенций сотрудников компаний и раскрытие их потенциала, внедрение предпринимательских ценностей и подходов в корпоративную культуру. Держатели практик: федеральные институты развития, региональные инфраструктурные компании и бизнес-объединения, лидеры проектов АСИ и другие организации.

В данном блоке победу одержали [25]:

- Практика: Образовательный курс «Фабрика предпринимательства» для начинающих и действующих предпринимателей.
- Практика: факультет бизнеса «КАПИТАНЫ».
- Проект: Менторский проект «Поверь в себя».

Все программы, проекты нацелены на развитие малого и среднего бизнеса, в том числе бизнес-наставничества в России.

В итоге развитием бизнес-наставничества занимается, как и государство, так и частный бизнес (рис. 5).

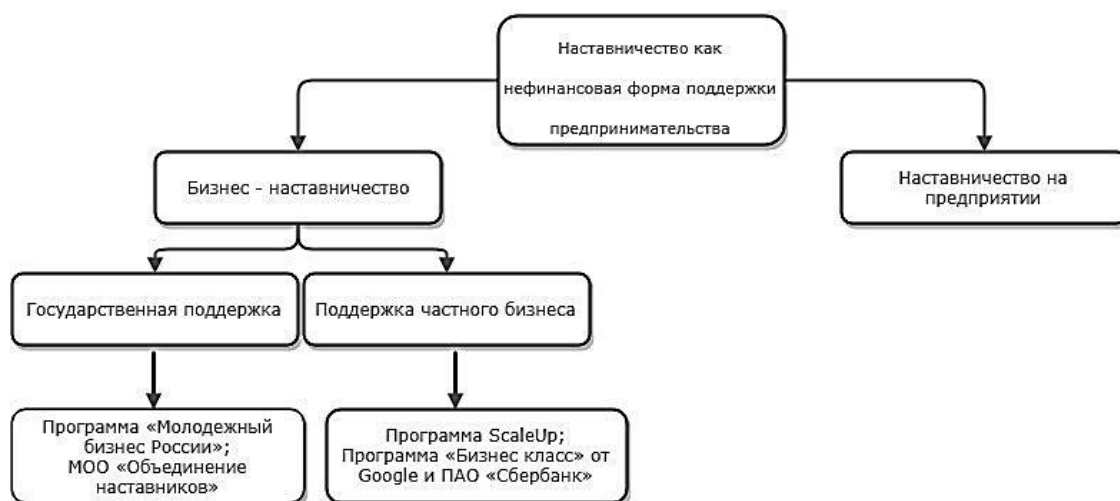


Рисунок 5 – Наставничество как форма нефинансовой поддержки предпринимательства государством и частным бизнесом

2.2 Опыт реализации бизнес-наставничества

Согласно мировой статистике, 80% предпринимательских проектов разоряются в течение первого года. Однако, если молодого предпринимателя поддерживает опытный наставник, успешный бизнесмен, то ситуация оказывается прямо противоположной. В частности, 80% предпринимательских проектов, реализованных при поддержке программ - членов сети Youth Business International в 50 странах мира, выживают и достигают успеха. Проведенное в 2011 году «Глобальное исследование программ поддержки молодежного предпринимательства» прояснило роль нефинансовой поддержки молодежи, начинающей и развивающей свой бизнес.

Программа «Молодежный бизнес России» является членом сети Youth Business International. Она действует 7 лет и реализуется в 7 регионах Российской Федерации. Программа «Молодежный бизнес России», помимо финансовой и консультационной поддержки, обеспечивает эффективное взаимодействие каждого молодого предпринимателя с опытным наставником, применяя апробированные международные технологии сети YBI при подборе и обучении наставников, а также при организации диалога наставляемого и наставника. В результате, 80% молодых предпринимателей, получая поддержку программы «Молодежный бизнес России», создают эффективный и успешный бизнес [26].

По мнению директора Департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Минэкономразвития РФ Н.И. Ларионова: «Наставничество в предпринимательстве – правильная, нужная инициатива, которая поможет молодым начинающим предпринимателям быстрее вставать на ноги и избегать наиболее распространенных ошибок. И важно относиться к наставничеству не как к общественной нагрузке, а как к сложной организаторской работе. Именно поэтому практики, используемые в

программе «Молодежный бизнес России», необходимо шире распространять в регионах» [27].

Программа «Молодежный бизнес России» применяет индивидуальный подход как в работе с молодыми предпринимателями, так и в работе с наставниками, проводя серьезный отбор и привлекая зрелых и мотивированных предпринимателей передавать свой опыт начинающим. В результате сокращается разрыв поколений, накапливается предпринимательский опыт, успешные бизнесмены передают культуру ведения бизнеса и транслируют те принципы, которые позволяют молодым предпринимателям стать успешными.

По словам В.А. Маркелова, наставника программы «Молодежный бизнес России», президента Новосибирской торгово-промышленной палаты: «Когда я принимал решение об участии в программе «Молодежный бизнес России» в качестве наставника, мной руководило естественное желание зрелого предпринимателя лучше узнать тех, кто придет нам на смену, передать им лучшее из того, чем я владею, научить профессионализму и деловой этике» [28].

В последние годы развитие малого и среднего бизнеса является одним из приоритетов развития экономики России, благодаря этому открываются фонды развития малого и среднего предпринимательства. На базе данных фондов реализуются программы развития именно молодежного предпринимательства, в которых основным из этапов поддержки является менторство или наставничество. Таким образом, можно сказать, что за последние годы внимание к наставничеству увеличивается и его считают одним из самых эффективных форм профессионального обучения.

Тому подтверждением является высказывание В.В. Путина: «Место наставничеству, верности традициям есть в любом деле. Люди, прогрессивно мыслящие, духовно и нравственно сильные, это хорошо понимают и делают всё, чтобы их начинания имели развитие, чтобы на смену им приходили те,

кто сохранит и преумножит достигнутое. Эффективная система мотивации для наставников должна быть создана, и это должно быть эффективное современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков».

Владимир Путин является председателем наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив, на базе которого прошел первый всероссийский форум, направленный на развитие профессиональной среды наставничества «Наставник 2018». Цель конкурса - тиражирование практик наставничества и менторинга в Российской Федерации, повышение социального статуса наставника, признание его роли, места в обществе и возможности системного поощрения.

Задача конкурса – поиск готовых к тиражированию и внедрению успешных решений, а также представление их в широком формате на региональном и федеральном уровнях.

Так же Президент учредил указ от 02.03.2018 № 94 "Об учреждении знака отличия "За наставничество" [29].

Знаком отличия «За наставничество» будут награждать лучших наставников молодежи из числа высококвалифицированных работников промышленности и сельского хозяйства, транспорта, инженерно-технических работников, государственных и муниципальных служащих, учителей, преподавателей и других работников образовательных учреждений, врачей, работников культуры и деятелей искусства за личные заслуги на протяжении не менее пяти лет (рис. 6).



Рисунок 6 – Знак отличия «За наставничество» [29]

Данная награда даст новый виток в наставничестве, внесет элемент общественного признания этой работы и таким образом желающих стать наставником увеличится.

В рамках форума «Наставник 2018» в блоке «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве» призовое место заняла практика: факультет бизнеса «КАПИТАНЫ». Факультет бизнеса «КАПИТАНЫ» – это [30]:

- программа интенсивного развития стартапов студентов Университета через менторство, обучение, финансовую и экспертную поддержку;
- первый в России бизнес-акселератор, интегрированный в учебную программу ВУЗа;
- имеет уже более 110 успешно реализованных студенческих бизнес-кейсов;
- команда из преподавателей бизнес-практиков, имеющих опыт успешного предпринимательства и наставничества;
- признан на государственном уровне и в бизнес-сообществе страны.

Создана федеральная система наставничества на базе организации «Объединение наставников». Благодаря данной системе, у каждого россиянина есть возможность получить поддержку и советы экспертов в той или иной области. Например, молодые люди, которые хотят открыть своё дело, но не знают, с чего начать, смогут встретиться с именитыми бизнесменами, а разработчики стартапов – с инвесторами и представителями госкорпораций.

Организация ставит перед собой следующие задачи [31]:

1. Объединение инициативных лидеров для содействия разработке перспективных проектов в области социально-экономического развития и создания социальных лифтов, в том числе механизмов повышения социального статуса.

2. Популяризация института наставничества в Российской Федерации.

3. Объединение представителей органов исполнительной власти, экспертного сообщества, представителей бизнеса и некоммерческого сектора для содействия развитию института наставничества как социального лифта.

Программа ScaleUp за год работы достигла следующих результатов (рис. 7):

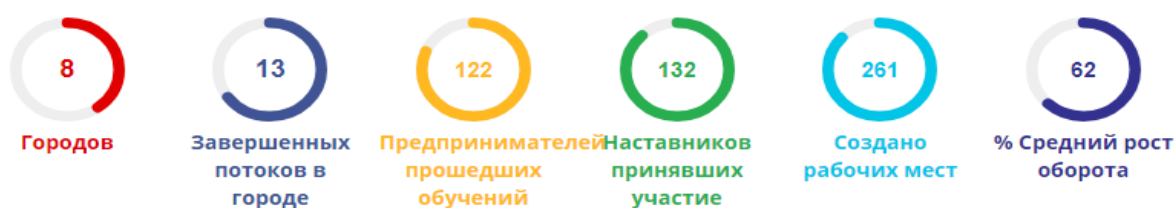


Рисунок 7 – Общие результаты работы программы ScaleUp [22]

В Томске за это время прошло обучение 15 предпринимателей и средний рост оборота бизнеса участников вырос на 62%, создано 67 рабочих мест (рис. 8):



Рисунок 8 – Результаты работы программы ScaleUp в Томске [22]

Результаты отдельных бизнесов по итогам прохождения программы ScaleUp в Томске, например, ООО "ЗаготПром" – это предприятие по переработке и консервированию плодов, овощей и дикорастущего сырья, достигло следующих параметров: Оборот компании в 2015 г. составил 42,5

млн. руб., в 2016 г – 50 млн. руб. В 2017 году после прохождения программы оборот увеличился на 20% и составил 60 млн. руб.

Так же в бизнесе произошло немало качественных изменений, часть из которых [32]:

- ввод ПО (ASystem) для автоматизации технологических процессов;
- новое оборудование для выпуска новых видов продукции, для автоматической маркировки продукции;
- отработка и реализация процедуры лизинга;
- открытие новых мест заготовок дикоросов;
- рестайлинг розничной упаковки;
- разработка SMP для базовых видов продукции;
- запуск сайта www.zagotprom.com;
- подписание новых контрактов по реализации продукции (Мария-Ра, Spar express, Interspar, Лама, Ежи, Территория тайги, Владыка кедр);
- создание новой продуктовой линейки – Кедровый грильяж.

Школа-студия профессионального макияжа и имиджа "LookPro". На данный момент количество сотрудников составляет 54 человека. Оборот Компани составил в 2016 г. – 54 млн. руб., 2017 – 56 млн. руб. В среднем рост общего оборота компании составил 12%.

По отзывам руководителя школы: «В программе главный плюс, который я ощутила – это возможность общаться с другими предпринимателями и наставниками. Живое общение, поддержка наставника и обучающие мастер-классы дают полную картину и понимание, какие процессы в бизнесе нужно отладить, а какие усовершенствовать. Тем, кто еще не прошел через этот этап, я советую не раздумывать, а использовать эту возможность!»

Так же в Томске основан проект «Бизнес-наставник». Программа для бизнесменов и предпринимателей, с помощью которой происходит рост

бизнеса на 25% за 6 месяцев, уже более 20 предпринимателей, прошедших программу подтверждают это. Это программа, где в течение шести месяцев, с предпринимателем работает более опытный бизнесмен практик. Никаких коучей, тренеров, распиаренных инфобизнесменов, только реальные предприниматели, которые живут в том же городе, что и сам наставляемый, и на протяжении 6-ти месяцев, в формате живых встреч встречаются с целью оптимизировать и вырастить бизнес наставляемого как минимум на 25%. Помимо этого, в формате моделируемых встреч, все наставляемые 2 раза в месяц разбирают свои бизнесы, и обмениваются опытом, ресурсами. Такими массированными действиями, бизнес предпринимателя неизменно растет на 25% в первые полгода, и затем в 3-4 раза на протяжении остальных 6 месяцев (рис. 9).



Рисунок 9 – Результаты работы проекта «Бизнес-наставник» в Томске [33]

Институт наставничества может стать одним из наиболее действенных инструментов повышения качества управления и стимулирования предпринимательства в России. Фактически это обеспечит непрерывность передачи знаний внутри какой-то отрасли. У многих успешных предпринимателей есть желание делиться своими знаниями и опытом. Это будет взаимно обогащающая история.

2.3 Оценка потребности начинающих предпринимателей в наставниках

В России много талантливых граждан, только начинающих свой профессиональный путь либо уже достигших определенных успехов в своей сфере – лидеров, которые хотят развиваться и двигаться дальше. Однако многие из них сталкиваются с проблемой нехватки необходимых навыков и контактов.

Программа бизнес-наставничества нужна для желающих начать собственный бизнес, так же для желающих развивать существующий бизнес, то есть [34]:

- предпринимателям и руководителям бизнеса;
- ученым, инноваторам и стартаперам;
- руководителям корпораций.

Необходимость обращения обусловлена рядом причин, например таких как:

- помощь (поддержка, советы, одобрение своих идей и разделение моральной ответственности);
- контакты (доступ к “секретам успеха” и закрытым сообществам);
- рост (карьерный, профессиональный и духовный).

«Молодежный бизнес России» провел исследование в ходе, которого оказалось, что сами молодые предприниматели считают, что их шансы на успех на 50% повысили именно наставники.

Основываясь на результатах глобального исследования о пользе нефинансовой поддержки среди начинающих молодых предпринимателей, были сделаны следующие выводы [35]:

71% респондентов, часто встречавшихся со своим ментором, смогли решить одну или более производственную проблему;

88% начинающих предпринимателей отметили повышение степени уверенности в себе после работы с ментором;

63% молодых предпринимателей, получавших профессиональную поддержку от менторов, соглашались с тем, что их бизнес стал более успешным благодаря нефинансовой поддержке.

При использовании комплексного подхода поддержки начинающих предпринимателей международной сети Youth Business International (YBI), где менторство является одним из ключевых компонентов, 74% бизнесов работают через три года после старта.

Из отзывов молодых предпринимателей, принявших участие в обследовании: «У нас, молодых предпринимателей, всегда масса вопросов. Чтобы оставаться на плаву, мы их решаем зачастую методом проб и ошибок. Наставничество – это тот самый инструмент, который отвечает на наши вопросы».

По мнению еще одного начинающего предпринимателя, «никакие тренинги и семинары не смогут дать того же, поскольку они ориентированы на другое. А наставник видит тебя, учитывает полную картину и характер твоего бизнеса и свойства твоей личности. Наставник уже сталкивался с подобными проблемами и знает, как их решать. Кроме того, его взгляд по определению шире нашего хотя бы потому, что они смотрят «со стороны»».

Отзыв еще одного молодого предпринимателя: «Моё желание обучаться у наставников, очевидно - мне просто необходимы эти знания и этот поток информации, потому что я действительно хочу быть настоящим профессионалом в своей области и повысить свою эффективность. Пример, способствующий дальнейшему продвижению, необходим каждому без исключения, иначе никто бы не изучал необходимую литературу, не читал биографий истинных профессионалов, не пропадал в просторах интернета, а ведь кто-то это создал, написал и придумал (вы понимаете, о чём я). Все люди, так или иначе, обращаются к наставникам, напрямую или через источники, но тот человек, который готов помочь лично тебе, способен перевести тебя на новый уровень, к этому я и стремлюсь! Выражаю искреннюю благодарность каждому человеку, который причастен к созданию

обучающих материалов или лично позволяет начинающим и стремящимся к более высокому уровню специалистам, получить новый опыт и адаптироваться в профессиональной среде».

Наставничество в нашей стране является большим подспорьем для начинающих предпринимателей, однако, не каждый опытный предприниматель способен стать наставником. Поиск успешных бизнесменов, способных научить других делать бизнес, обучение опытных предпринимателей взаимодействию с молодыми, подбор пар наставник – наставляемый, мониторинг наставничества – эти процессы обеспечивают эффективное применение международной технологии наставничества в России.

Молодые предприниматели ожидают от наставников помощи в виде советов об операционных вопросах ведения бизнеса: работа с коллективом, подбор кадров, выбор направлений развития, борьба с конкурентами, взаимодействие с партнерами и т.д. Но, помимо этого, получают еще пласт житейской мудрости: путь к поиску себя и развитию личных талантов. А главное – веру в себя.

Работа молодых предпринимателей над собой в ходе взаимодействия с наставником дает ощутимые результаты и в жизни, и в развитии бизнеса. Это гораздо эффективнее, чем какое бы то ни было обучение или советы по операционным вопросам ведения бизнеса.

Благодаря советам наставников некоторые молодые предприниматели нащупывают новое направление и начинают еще один новый бизнес, не совершая при этом ошибок. Предприниматели, особенно в творческих индустриях, развивают свои таланты и личность, что приводит к новым достижениям в творчестве. Многие молодые предприниматели обрели массу позитива благодаря взаимодействию с наставником, поверили в себя, открыли для себя новые возможности и перспективы.

Наставничество может принести реальную пользу – большее количество стартапов смогут развиваться в устойчивые бизнесы. На начальном

этапе предприниматель сталкивается с проблемами, которые кажутся ему непреодолимыми. Например, молодые предприниматели развивают проект в области генетических исследований. Тема генетических исследований на Западе понятна всем уже довольно давно, а в России только начинает развиваться. Актуальной становится задача пробить информационный барьер, чтобы люди узнали и поверили в полезность и эффективность генетической аналитики. Для этого молодому предпринимателю в сфере инновационного бизнеса и необходим наставник, который уже имеет подобный опыт вывода на рынок инновационных продуктов, с которыми мало знаком социум.

Выводы по главе: Основной результат программ наставничества – создание новых жизнеспособных малых предприятий, привлечение энергичной и талантливой молодежи в бизнес, создание новых рабочих мест, эффективная и результативная передача полезного опыта зрелых предпринимателей молодым. Это, в конечном итоге, поднимает уровень развития предпринимательства в регионе, формирует позитивный имидж предпринимательства, способствует развитию частно-государственного и межсекторного партнерства

Наставничество в предпринимательстве – самый эффективный механизм поддержки молодежного предпринимательства. Оно доказало свою действенность. Но только когда оно системно и комплексно, т.е. связано с другими элементами поддержки – финансовой, консультационной, обучением.

3. Наставничество как инструмент повышения эффективности трудовых ресурсов на примере ТФ ООО «Аудитсистема»

3.1 Основные характеристики предприятия

Томская фирма Общество с ограниченной ответственностью «Аудитсистема» (далее ТФ ООО «Аудитсистема») создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является коммерческой организацией, уставной капитал 10 тыс. руб., зарегистрировано 26 августа 2002 года МИ ФНС России №7 по Томской области [36].

Дата начала аудиторской практики: 06.11.2002 г.

Основной вид деятельности:

Обязательный и инициативный аудит, включая аудит отчетности по МСФО и ГААП США.

Другие виды деятельности:

- 1) бухгалтерское консультирование;
- 2) налоговое консультирование;
- 3) управленческое консультирование, связанное с финансово-хозяйственной деятельностью, в том числе по вопросам реорганизации организаций или их приватизации;
- 4) автоматизация бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;
- 5) обучение в областях, связанных с аудиторской деятельностью;
- 6) выполнение согласованных процедур в отношении финансовых данных;
- 7) проведение обзорных проверок финансовых отчетов;
- 8) услуги по подготовке финансовой отчетности по МСФО и ГААП США.

Разрешительные документы на основной вид деятельности:

- Лицензия на осуществление аудиторской деятельности N E002521 от 06.11.2002 года, выданная согласно Приказу МФ РФ № 255 от 06.11.2002 года, сроком действия на 5 лет, срок действия продлен до 06.11.2022.

- Свидетельство о членстве в СРО ААС № 7878 от 28.10.2016, номер в реестре 11606052565.

Число сотрудников ТФ ООО «Аудитсистема» на 2017 год составляет 20 человек. Годовой бюджет составляет 12 322 тысяч рублей (данные за 2017 год). Директор – Андриенко Олег Владимирович, квалификационный аттестат N 02000028 от 15.11.2011, опыт работы в области аудита – 14 лет, в том числе по переводу финансовой отчетности на МСФО – 13 лет, кандидат экономических наук, диплом АССА по Международной финансовой отчетности. Приказом Минфина РФ № 541 от 25.12.2015 включен в состав членов Совета по стандартам учета при Минфине РФ (один из 15 членов). На первом заседании Совета по стандартам учета от 18 февраля 2016 года назначен экспертом в комиссию по разработке стандартов учета для общественного сектора.

Директор по аудиту – Черемисина Светлана Васильевна, квалификационный аттестат аудитора № K017408 от 29.06.1995, опыт работы в области аудита – 20 лет, кандидат экономических наук. Является автором многочисленных методических пособий по бухгалтерскому учету и аудиту;

Исполнительный директор – Гейнеман Ираида Евгеньевна, квалификационный аттестат аудитора № K 011 108 от 19.12.1994 г., опыт работы в области общего аудита – 20 лет. Имеет звание «Лучший аудитор России» (свидетельство от 25.02.1997), удостоена премии «Золотой Абак».

Высшим органом управления аудиторской организации в соответствии с Уставом является собрание участников. Непосредственное управление Обществом осуществляет директор, который в соответствии с Уставом Общества избирается Общим собранием участников на срок 3 года.

Организационная структура ТФ ООО «Аудитсистема» выглядит следующим образом: директор Общества имеет двух заместителей:

исполнительный директор (возложены функции контролера качества) и директор по развитию (возложены функции партнера, ответственного за этику и независимость).

Руководству фирмы подчиняются аудиторский отдел, отдел консультаций и службы по обслуживанию. Подробная организационная структура ТФ ООО «Аудитсистема» (рис. 10).



Рисунок 10 – организационная структура ТФ ООО «Аудитсистема»

Для аудиторской фирмы достижение высокого уровня производительности труда является основной целью, так как чем быстрее и качественнее будет выполнена работа аудиторами, тем больше клиентов обратится в аудиторскую организацию.

Для определения эффективности труда аудиторов необходимо разработать специализированную методику, так как на данный момент не существует единой методики оценки эффективности труда аудитора. При определении эффективности труда аудиторов необходимо учитывать следующие факторы: время, затрачиваемое на работу, качество ее исполнения, сложность и трудоемкость выполняемой работы.

На сегодняшний день установлено два вида показателей эффективности деятельности: обобщенные показатели и специфические показатели.

Разработанная методика, оценки эффективности труда работников позволяет определить степень участия каждого работника в выполнении функций с учетом коэффициентов их трудоемкости и сложности. С помощью

этой методики можно количественно определить загруженность и рассчитать коэффициент загруженности каждого работника, а также среднюю загруженность. В методике оценки эффективности труда аудиторов предлагается также применение коэффициентов, которые позволяют дополнительно учесть важные параметры деятельности. К ним относятся, коэффициент использования рабочего времени и коэффициент качества выполнения работы.

Чтобы определить эффективность труда аудиторов нужно учесть три величины (табл.3).

Таблица 3 – Коэффициенты эффективности труда работников [37]

Величина	Обозначение
Коэффициент загруженности	Kf
Коэффициент использования рабочего времени	Ku
Коэффициент качества выполнения работы	Kq

Перемножение представленных в таблице коэффициентов дает коэффициент эффективности труда, отражающий результативность труда работника (отдела, подразделения):

$$K \text{ эф. тр.} = Ku * Kf * Kq$$

Если $K \text{ эф. тр.} < 1$, то работа является неэффективной, если $K \text{ эф. тр.} > 1$, то работа может быть признана эффективной. Причем количественные значения этого показателя позволяют их ранжировать, определять места в личном и коллективном рейтингах, рассчитывать размер стимулирующих надбавок [37].

В таком случае, может быть предложена также методика, направленная на стимулирование, которая должна отражаться в должностных инструкциях аудиторов. Сумма вознаграждения за месяц будет зависеть от таких факторов, как упущения в работе. Если в течение месяца были отмечены ошибки, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с перечнем упущений. Нормой является отсутствие ошибок. В случае достижения высоких результатов и качества труда размер

вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту трудового вклада (КТВ). Диапазон шкалы, по которой может оцениваться КТВ, находится в пределах от 0 до 3. Отрицательных значений не может быть. Поэтому минимальный коэффициент равен 0 или 0,5 на усмотрение руководства. Перечень коэффициентов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Коэффициент трудового вклада работника (КТВ)

Показатели отрицательно влияющие на КТВ	
1	Невыполнение заданий руководителя
2	Нарушение трудовой дисциплины
3	Ошибки в работе, низкое качество выполнения
4	Небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу организации
5	Действия работника, которые могут привести к снижению имиджа организации
6	Нахождение служащего на больничном (в отпуске)
Показатели положительно влияющие на КТВ	
1	Перевыполнение планов и заданий руководителя
2	Высокая трудовая дисциплина
3	Положительны отзывы руководителя, высокие результаты работы
4	Экономия ресурсов
5	Действия работника, которые будут повышать имидж организации
6	Работа сотрудника без больничных

Оценка труда штатных служащих осуществляется ежегодно путем изучения потенциала служащих и их индивидуального вклада в конечный результат на основе: экономических результатов предприятия; результатов выполнения планов за месяц и квартал; анкетирования служащих; социально – психологического тестирования; оценки профессиональных знаний и умений; анализа равномерности загрузки служащих.

Таким образом, коэффициенты трудового вклада (КТВ) могут быть прописаны в должностных инструкциях линейных руководителей.

В ТФ ООО «Аудитсистема» наблюдается текучесть кадров. Основной состав работников состоит из людей с большим опытом и трудовым стажем, но есть обновляющийся персонал из молодых людей с небольшим опытом, но желающих много и усердно работать. Таким образом, перед работодателем стоит задача, как увеличить производительность труда, так как в основном сотрудники с небольшим опытом делают работу не так

быстро и качественно, как этого требует начальство.

Так мы можем дать оценку эффективности труда вновь принятого на должность молодого специалиста и оценить эффективность труда специалиста с большим опытом и стажем в ТФ ООО «Аудитсистема».

Таким образом, для молодого специалиста коэффициент загрузки K_f составляет 0,8, так как молодому неопытному работнику не могут доверить весь фронт работ, коэффициент использования рабочего времени K_u 1, а коэффициент качества выполнения работы K_q 0,6, качество работы низкое из-за неопытности в работе. При перемножении всех коэффициентов получаем показатель эффективности труда 0,48, что является < 1 , данная работа является неэффективной.

Коэффициенты эффективности труда специалиста с большим опытом составляют: коэффициент загрузки K_f составляет 1,5, коэффициент использования рабочего времени K_u 1,2, а коэффициент качества выполнения работы K_q 0,9, качество работы страдает из-за высокой загрузки. При перемножении всех коэффициентов получаем показатель эффективности труда 1,62, что является > 1 , данная работа является эффективной.

Следовательно, работодателю нужно оптимизировать трудозатраты своих подчинённых. Таким образом повлиять на производительность труда.

3.2 Внедрение института наставничества

Любая организация отличается определённым уровнем производительности труда, обладающим возможностью повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов. Для того чтобы предприятие могло развиваться в существующих условиях, должен осуществляться непрерывный процесс повышения производительности труда.

Таким образом, основным условием развития производства является

рост производительности труда. Он имеет существенную значимость, как фактор снижения издержек и получения прибыли, которая необходима для дальнейшего развития производства.

Повышение производительности труда является сегодня одной из наиболее актуальных проблем в бизнесе. По данным различных исследований, российские предприятия катастрофически отстают по этому показателю от европейских, японских и американских компаний.

Поиск резервов производительности труда, разработка мероприятий по реализации этих резервов и конечно внедрение этих мероприятий – один из главных этапов аналитической работы на предприятии.

Повышение производительности труда в любой системе может происходить различными путями под воздействием различных факторов. Она может повышаться, если наблюдается одна из следующих ситуаций [38]:

- объем продукции растет, а затраты снижаются;
- объем продукции растет быстрее, чем затраты;
- объем продукции остается без изменения, в то время как затраты снижаются (например, в результате реализации программ по сокращению издержек);
- объем продукции растет при неизменных затратах;
- объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты.

Рост производительности труда не может быть беспредельным. Экономически разумные пределы роста производительности труда диктуются условием увеличения массы потребительных стоимостей и повышения качества продукции. Стремление к безмерному росту производительности труда за счет сокращения численности работающих может привести к снижению объема и качества выпускаемой продукции.

Повышение производительности труда – приоритетное направление развития экономики промышленно – развитых стран, одна из основных целей предприятия.

Для достижения данной основной цели в ООО «Аудитсистема» было выделено несколько подцелей второго и третьего уровней (рис. 11):

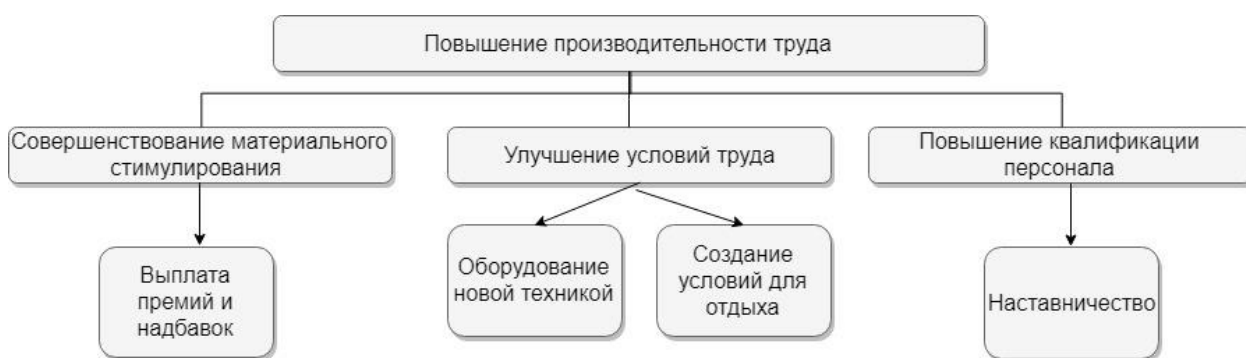


Рисунок 11 – Способы повышения производительности труда [39]

Для повышения производительности труда в ООО «Аудитсистема» требуется совершенствовать взаимоотношения молодых специалистов и работников с опытом на основе более глубокого взаимодействия на работе, а именно внедрения системы наставничества в Обществе для повышения эффективности и производительности труда.

Основным источником удовлетворения потребностей трудящихся является оплата труда, будучи правильно организованной, она содействует вовлечению людей в работу, становится важнейшим средством материального стимулирования непрерывного роста производства, повышения его эффективности. Рост производительности труда должен быть сопоставим с ростом заработной платы.

Серьезный резерв повышения эффективности труда состоит в преодолении текучести кадров, сокращении потерь рабочего времени. Текучесть кадров объясняется такими процессами, как быстрое развитие Общества, масштабом работ и т.д. В значительной мере она зависит от частных причин: неудовлетворенности условиями труда, сложности повышения квалификации, необеспеченности жилой площадью, недостатками в выполнении рутинных работ и низким уровнем заработной платы.

Преодолеть текучесть кадров можно с помощью таких мер, как облегчение и оздоровление условий труда, укрепление трудовой дисциплины, четкое распределение обязанностей между работниками, внедрения системы наставничества.

Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат Общества, поэтому необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, оборудование, услуги и рынки сбыта). В системе управления производительностью должны сочетаться также два направления: мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

Все вышесказанное определяет актуальность более детальной разработки вопроса и реализации мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест, внедрения института наставничества.

Основной задачей наставничества является подготовка сотрудников, обладающих недостаточным объемом знаний и опыта в определенной предметной области, к самостоятельному эффективному выполнению своих функциональных обязанностей на рабочем месте с целью повышения производительности труда.

Отличительной особенностью наставничества от других форм обучения является тот факт, что обучение происходит непосредственно на рабочем месте без отрыва от основной деятельности как наставника, так и подопечного.

Также необходимо учесть, что наставник и подопечный в этот период не будут иметь возможность выполнять свои должностные обязанности в полном объеме, при этом сохраняя высокие показатели эффективности труда. Этот факт необходимо учитывать при построении и внедрении системы наставничества, так как в противном случае возникает риск сопротивления внедрению системы наставничества, как со стороны руководителей

перегруженных отделов, так и со стороны самих наставников.

Поэтому наставничество – инвестиции для организации, так как на первом этапе реализации процесса наставничества падает производительность труда, как наставника, так и подопечного. Самое важное – грамотно выстроенной системе наставничества эта инвестиция достаточно быстро окупается за счет экономии на профессиональной подготовке сотрудников, повышения производительности труда и мотивации, а также минимизации затрат на подбор персонала (за счет снижения текучести персонала и базовых профессиональных требований к новым сотрудникам).

В связи с этим возникает вопрос: как же выстроить систему наставничества в организации таким образом, чтобы процессы наставничества могли эффективно функционировать, повышая при этом эффективность и качество процессов не только системы управления персоналом, но и организации в целом?

Для этого рассмотрим затраты предприятия на управление персоналом, например такие как [40]:

- затраты на адаптацию новых работников;
- затраты на поддержание стандартов корпоративной культуры на должном уровне;
- затраты на проведение аттестации персонала;
- затраты на обучение, переобучение и повышение квалификации персонала;
- затраты на снижение текучести кадров.

С внедрением системы наставничества данные затраты можно значительно снизить.

В результате увеличения текучести кадров организация несет большие потери [41]:

- Снижается производительности труда в результате появления временного интервала между увольнением сотрудника и принятием нового.
- Возникают дополнительные издержки связанные:

- ✓ с процедурой увольнения – выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились);
- ✓ с судебными разбирательствами, в случае с незаконным увольнением;
- ✓ с оформлением нового сотрудника на работу (здесь идет речь о затратах рабочего времени кадровой службы); его дополнительное обучение;
- ✓ с формированием стабильных трудовых коллективов на основе комфортного социально-психологического климата (организация для сотрудников совместных коллективных мероприятий в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива).

Для удержания талантливых и компетентных сотрудников, которые могут принести пользу организации, необходимо создавать условия, которые бы способствовали эффективному прохождению его адаптации в трудовом коллективе. Главной задачей наставничества является развитие работника в комфортных для него организационных условиях.

Так же в компаниях много «ветеранов», которые в скором времени уйдут на заслуженный отдых. Зачастую уходя с предприятий, такие заслуженные работники уносят вместе с собой уникальные знания и опыт. В этой ситуации руководители выражают обеспокоенность судьбой организации после ухода «ветеранов».

Таким образом, предлагается вариант наставничества, где наставником выступает лицо старшего поколения с большим опытом. Так как для данной организации характерна ситуация когда большая часть работников лица пенсионного возраста.

В современной экономике лиц старшего поколения следует рассматривать как человеческий капитал, который возможно использовать в любых сферах хозяйственной деятельности. Мотивацией повышения экономической активности пенсионеров является материальное вознаграждение, учитывая низкий уровень пенсионного обеспечения.

Многие пенсионеры, которые чувствует себя вполне трудоспособными, с удовольствием посвятят свое свободное время общению с молодыми работниками, поделятся своим жизненным опытом, помогут в период адаптации на новом рабочем месте, окажут психологическую помощь, подставят по-отечески свое плечо.

Институт наставничества может не только преумножить конкурентные преимущества любого предприятия за счет уникальности знаний персонала, но и способствовать повышению качества жизни и благополучия большей части пожилых людей.

Предприятие в лице отправленного на пенсию теряет носителя багажа накопленных знаний, как профессиональных, так и жизненных. Да и выход из коллектива привычного, знакомого всем звена ощутим для остальных сотрудников. Став наставником, пенсионер может продолжать работать по сокращенному графику, проводить на работе меньшее количество часов или и вовсе иметь один рабочий день в неделю, проводить консультации дистанционно.

Таким образом, назначение наставника из числа лиц уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе может стать одним из эффективных вариантов.

Наставничество пожилыми людьми молодых сотрудников/руководства предприятия может помочь, как малому бизнесу в его развитии, снижении затрат на обучении, так и поспособствовать в решении демографических проблем (рис. 12).



Рисунок 12 – Схема объединения институтом наставничества социальной и экономической сфер общества

Механизм реализации института наставничества может быть определен с учетом четырех основных факторов: экономических, политических, социальных, психологических. Участие в программе наставничества дает положительные эффекты для всех участников взаимодействия, как для бизнеса и органов власти, так и для молодежи и пенсионеров (рис. 13).

Молодежи	Органам власти	Бизнесу	Пенсионерам
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение квалификации • Самореализация • Финансовая независимость 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание новых рабочих мест • Социально-экономическая вовлеченность молодежи • Снижение уровня безработицы • Рост благосостояния населения • Развитие сектора малого бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение производительности труда • Снижение затрат на обучение сотрудников • Усиление мотивации сотрудников за счет вовлечения в социально значимые проекты 	<ul style="list-style-type: none"> • Прибавка к пенсии • Возможность быть общественно значимым • Возможность передачи опыта и знаний

Рисунок 13 – Что дает участие в программе наставничества

В результате автором предложено развитие института наставничества в исследуемой организации – ТФ ООО «Аудитсистема».

Функции наставничества будут являться частью системы адаптации и обучения новых сотрудников, и способствовать бескризисному вхождению их в новые профессиональные и социально–психологические условия труда. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника, более широко проявляют свои способности и несут ответственность за выполнение производственных задач перед организацией, наставником и коллегами.

С помощью наставничества предприятия смогут сохранить универсальный фонд знаний в виде работников пожилого, а так же повысить производительность труда.

Целью создания института наставничества является формирование алгоритма адаптации обучения и мотивации новых сотрудников в организации и сохранения уникальных кадров. В своей деятельности институт наставничества должен содействовать достижению таких целей, как развитие культуры наставничества; снижению текучести персонала в период испытательного срока; повышению производительности труда.

Целевая группа: сотрудники, вновь пришедшие на предприятие. Основные функции института наставничества [41]:

- планирование, организация, стимулирование и контроль наставнической деятельности;
- разработка нормативной документации института наставничества;
- мониторинг результатов реализации функций наставничества.

Следует понимать, что институт наставничества будет полезен не только новым специалистам, впервые трудоустроившимся в организацию, но также для молодых специалистов, впервые ставшими руководителями, а также для студентов, которые будут проходить практику на данном предприятии. Ниже на рисунке 14 представлены основные этапы процесса адаптации.



Рисунок 14 – Процесс адаптации [41]

Таким образом, институт наставничества обеспечивает эффективность работы с новыми сотрудниками.

В дальнейшем необходимо определить механизм реализации и развития института наставничества. На рисунке 15 представлен организационный механизм реализации института наставничества.



Рисунок 15 – Организационный механизм реализации института наставничества [42]

Далее разработана программа наставничества, она начинается с подготовки, в которой участвуют обе стороны – наставник/ментор и его потенциальный ученик. На этом этапе прорабатываются ожидания наставника и наставляемого. Потом подбираются пары – с тем расчетом, чтобы донор и реципиент были друг другу максимально полезны. Далее устраивается первая встреча, на которой присутствует координатор программы, а когда становится ясно, что наставник и наставляемый подходят друг другу, то образовавшаяся пара включается в работу. Последующая работа сопровождается регулярным мониторингом со стороны организаторов программы (рис. 16).



Рисунок 16 – Реализация программы наставничества в организации

Для контроля наставнической деятельности нужно определить критерии степени успешности вхождения нового сотрудника в рабочий процесс [43]:

- 1) ознакомление с документацией;
- 2) владение компетенциями;
- 3) достижение результата.

Для стимулирования наставнической деятельности нужно определить поощрение для наставника. Поощрением может стать получение наград и премий. Также по итогам года можно ввести специальные номинации. В конце года вручать их лучшим наставникам, чьи подопечные показали лучшие результаты. Можно провести опрос среди молодых специалистов и ввести награду «Наставник года».

Параметры оценки для наставников: прохождение аттестации молодыми специалистами, выполнение планов, уменьшение текучести кадров.

Если же организация выбирает путь мотивации через материальное поощрение, тогда необходимо организовать премиальный фонд института наставничества, из которого лучшим наставникам будет выплачиваться премия к окладу.

Таким образом, в результате проделанной работы можно сделать вывод, сегодня институт наставничества может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации в современных условиях за счет повышения производительности труда, мотивации и личной заинтересованности.

3.3 Экономическая эффективность от внедрения системы наставничества

Разработка ключевых показателей эффективности (или KPI) деятельности наставничества должна проводиться в контексте стратегического управления.

KPI – это величина (в большинстве случаев число), характеризующая некоторый процесс, которая показывает, как далеко от цели находится анализируемый процесс. Можно выделить шесть этапов проекта системы KPI [44]:

1. формализация стратегических целей;
2. разработка положения по наставничеству;
3. разработка системы мониторинга KPI;
4. разработка KPI и счетных карт подразделений/сотрудников;
5. пилотное внедрение;
6. оценка эффективности наставничества.

В ТФ ООО «Аудитсигема» были определены стратегические цели, а

именно снижение текучести кадров и повышение производительности труда, вовлечение труда пенсионеров, так же разработано положение по наставничеству (Приложение А). Разработанный документ состоит из 7 разделов, описывающих основные положения наставничества, права и обязанности как наставника, так и стажера, цели, задачи наставничества, категории и назначения наставников, функции наставника, координацию и отсев наставника, а также описывается процедура сдачи итогового теста (аттестации).

Разработка документа является одним из способов активного мониторинга и координации деятельности наставничества.

Далее чтобы предложенная система КРІ-наставничества работала эффективно, были созданы счетные карты. Счетная карта показателей эффективности является инструментом расчета и визуализации эффективности сотрудника. Настройка счетной карты осуществляется в полном соответствии с мотивационной схемой, предусмотренной для конкретной должности штатного расписания. В нашем случае это знания необходимые для аудиторской работы – это знания по праву, по налогам, по бухгалтерскому учету, по финансам и аудиторской деятельности. При этом результатом произведенного расчета является относительный показатель коэффициент эффективности. Задачи счетной карты – это визуализация мотивационной схемы, анализ эффективности работы сотрудников. Счетная карта отражает плановые показатели освоения информации сотрудником и фактические показатели освоения. На систему наставничества отведено пять месяцев на оптимальное прохождение и вникание в аудиторскую деятельность. Абсолютными показателями являются законодательные и нормативные показатели по всем областям знаний. По отведенным областям знаний выполняется процентный расчет выполнения плана.

В такие карты заносится информация по фактическим показателям сотрудника, отражающая текущую ситуацию выполнения плана. Каждый сотрудник четко знает свои показатели и их целевые значения, понимает,

каким образом он может влиять на их достижение. Для контроля успеха прохождения наставничества данные сведения предоставляются руководителю отдела раз в месяц.

Счетные карты могут быть представлены в разном визуальном представлении. Упрощенной версией счетной карты может служить карта в формате MS Excel, содержащая целевые значения KPI и допустимые отклонения (Приложение Б).

Так же были разработаны карты запроса для сбора информации о системе KPI-наставничества. Для заполнения таких карт необходима процедура сбора и формирования фактических значений показателей (Приложение В). В данных картах более детально рассматривается, какие нормативные и законодательные акты должен усвоить сотрудник в течение недели. По истечении недели проводится опрос сотрудника и выставляется оценка усвоения сотрудником знаний. Если оценка неудовлетворительная, то дается время на переподготовку и далее процесс повторяется до отметки «хорошо» или «отлично».

Наставники в период процесса наставничества еженедельно отчитываются о своих показателях KPI, по которым осуществляется анализ эффективности работы наставника со стажером. Еженедельные показатели отражаются в картах запроса участников процесса наставничества (стажер, наставник, руководитель) и консолидируются в корпоративную карту для руководства.

Далее для полноценной оценки наставничества нужно определить эффективность реализации и развития института наставничества. Оценка эффективности, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении.

Важно понимать, что ключевые показатели эффективности должны соответствовать стратегическим целям организации и быть понятными для сотрудников. Таким образом, можно предложить следующие KPI

разработанные Дональдом Кирпатриком, так как его система является наиболее сбалансированной. Он предложил оценивать обучение по четырём уровням:

1. Оценка реакции участника, т.е. оценка эмоциональной удовлетворённости. Для этого была разработана анкета оценки работы наставника сотрудником ТФ ООО «Аудитсистема» (Приложение Г). Участнику предлагают заполнить её сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества.

По результатам оценки возможна дисквалификация наставников. В случае невыполнения своих обязанностей должным образом наставник может быть исключен как на некоторое время из проекта наставничества, так и на постоянной основе.

Причинами дисквалификации могут стать [45]:

- низкая эффективность деятельности наставника;
- халатное отношение к обязанностям;
- злоупотребление властью;
- не соблюдение требований,
- стандартов и норм организации наставником и др.

После дисквалификации сотрудник: может быть лишен права претендовать на звание наставника в компании; лишен этого права на определенный срок или по достижении определенных условий; отстранен от работы с конкретным стажером.

Внедрение наставничества в ТФ ООО «Аудитсистема» прошло на «отлично», так как отзыв наставляемого положительный. При анализе анкеты были отмечены некоторые незначительные упущения наставника, а именно наставник не представил нового сотрудника коллективу, а так же не рассказал о нюансах работы с клиентом. Данные упущения будут учтены в дальнейшем, но хочется отметить, что они не относятся непосредственно к самой работе ассистента аудитора, а имеют социальный характер.

2. Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний.

Для этого был разработан тест проверки знаний (Приложение Д). Данный тест заполняется сотрудником до обучения и после. Это сможет наглядно показать, что усвоил сотрудник.

До начала внедрения системы наставничества в ТФ ООО «Аудитсистема» был проведен тест по таким областям знаний, как право, налоги, бухгалтерский учет, финансы и аудиторская деятельность. По итогам данного теста сотрудник набрал 12 баллов из 15, что составляет 80%. Данный результат является не плохим, но все же после проведения наставничества сотрудник прошел данный тест повторно, после чего он показал результат 15 баллов из 15. В итоге можно сделать вывод, что за время работы с наставником, сотрудник подтянул свои знания.

3. Оценка изменения поведения. Была разработана анкета изменения поведения сотрудника ТФ ООО «Аудитсистема» (Приложение Е). Система градации предусматривает наличие конкретных уровней эффективности труда: высокоэффективный, эффективный, приемлемый, неэффективный, неприемлемый. Результаты труда каждого сотрудника сопоставляются с описаниями каждого из уровней, а затем сотруднику присваивается тот уровень, который наилучшим образом описывает его труд. Наблюдение за изменением поведения в нём надо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца. Две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания могут или стать устойчивыми, или перестанут применяться.

В ТФ ООО «Аудитсистема» была проведена оценка поведения сотрудника до прохождения системы наставничества, по итогам которого сотрудник набрал 3,7 балла, что находится между приемлемым и эффективным уровнем труда. Так же оценка поведения сотрудника была проведена после прохождения курса наставничества, по итогам курса сотрудник набрал 4,6 балла, что находится между эффективным и высокоэффективным уровнем труда. Оценка увеличилась, но есть

показатели, над которыми нужно поработать – это качество работы, профессиональные знания и инициативность.

4. Оценка бизнес-результатов для компании. Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объёмы производства до обучения и как они выросли после.

Для оценки бизнес-результатов можно использовать метод ROI с оценкой «возврат от инвестиции» путем сравнения денежного вложения и отдачи от наставничества в денежном эквиваленте.

Например, в ТФ ООО «Аудитсистема» при штате сотрудников в 20 человек ежегодно стоимость курсов повышения квалификации для сотрудников обходится в 200 тысяч рублей. Такая периодичность повышения квалификации связана с частыми обновлениями законодательных актов, и нормативных документов. В тоже время при оплате полставки пенсионеру в размере 10 тысяч рублей в месяц, предприятие экономит свои денежные средства с помощью введения системы наставничества в размере 40 тысяч рублей за год. В тоже время кроме наставника Общество получает консультанта по бизнесу, что играет не маловажную роль для малого бизнеса. Так же при внедрении наставничества на предприятии, Общество активно включает новых работников в работу и быстро достигает высоких рабочих показателей, таким образом, увеличив эффективность деятельности предприятия.

В результате внедрения системы наставничества в ООО «Аудитсистеме» получены следующие экономические результаты из расчета на одного молодого специалиста (табл. 5).

Таблица 5 – Экономические результаты из расчета на одного молодого специалиста

Статья затрат	До внедрения СН, тыс. руб.	После внедрения СН, тыс. руб.
Итого	112	43
Подбор 15% от годового оклада (оклад 20 000)	36	10
Затраты на адаптацию сотрудника в течение испытательного срока	30	15
В случае ухода сотрудника в течение года затраты на подбор нового сотрудника	36	10
Повышение квалификации	10	8

Таким образом, в ООО «Аудитсистеме» снизили затраты с помощью наставничества в 2,6 раза в расчете на одного молодого специалиста. В среднем в год это два человека, следовательно затраты в год в Обществе ранее составляли 224 тысячи рублей, а с внедрением наставничества 86 тысяч рублей. С помощью положения по наставничеству Обществу удалось снизить текучесть персонала, а следовательно снизить затраты на поиск новых сотрудников, а так же с помощью внедрения наставничества пожилыми людьми на предприятиях снизились затраты на адаптацию нового сотрудника и на повышение квалификации.

$$\text{ROI} = \text{Финансовая выгода} : \text{Стоимость программы наставничества} = \\ = 138 : 120 = 1,15,$$

где 138 тысяч рублей – разница между затратами до внедрения системы наставничества на адаптацию сотрудника и после;
120 тысяч рублей – зарплата в год пенсионеру.

Величина ROI больше 1, значит, финансовая выгода превышает расходы и это выгодно Обществу.

Часто в качестве альтернативы ROI выступает другой способ подсчёта эффективности – «Возврат от ожиданий» (ROE). Для того чтобы им воспользоваться, необходимо пройти следующие этапы.

Перед введением наставничества выясняются ожидания по поводу конечного результата. По мнению руководства для оптимального прохождения наставничества потребовалось бы 5 месяцев. После прохождения обучения сотрудники пытаются использовать полученные навыки, и на основании успешности их применения делается количественная оценка результатов наставничества. В итоге один из стажеров прошел систему наставничества за 4 месяца.

Таким образом, во время наставничества сотрудник работает полдня, то есть 4 часа. За время программы наставничества сотрудник поучаствовал в 8 проверках и смог принести фирме 160 тысяч рублей. В последний месяц наставничества сотрудник работал полный день, поучаствовал в 4 проверках и смог принести фирме 120 тысяч рублей. В следствии эффективность сотрудника увеличилась в 3 раза и сумма принесенная фирме составила 80 тысяч рублей, благодаря ускоренному прохождению программы наставничества.

$$ROE = \text{Возврат от ожиданий} : \text{Ожидания} = 280/200 = 1,4,$$

где 280 тысяч рублей – заработанные наставляемым денежные средства для Общества за период наставничества;

200 тысяч рублей – предполагаемая сумма заработка для Общества.

Величина ROE больше 1, значит, возврат от ожиданий превышает ожидания Общества и наставляемый эффективней прошел систему наставничества, чем это предполагалось ранее.

В итоге, за год работы системы наставничества в ТФ ООО «Аудитсистема» были достигнуты следующие результаты:

- Текучесть персонала стала ниже на 30,5% . По данным 2016 года за год ушло 8 сотрудников, что составило 40% от среднесписочной численности работников. По данным 2017 года уволилось 2 сотрудника, что составило 9,5% от среднесписочной численности работников.

- Рост выручки составил 50%. По данным 2016 года выручка Общества составила 12 322 тысячи рублей, по данным 2017 года выручка выросла до 18 461 тысячи рублей.

- 42% сотрудников выполняют работу эффективнее. По расчетам 2016 года на одного сотрудника в среднем приходилось 616 тысяч рублей выручки, по данным 2017 года этот показатель вырос до 879 тысячи рублей на одного сотрудника.

Помимо наличия Положения о наставничестве в число основных признаков реально работающей системы наставничества входят следующие [46]:

- В организации регулярно действует организационный механизм, обеспечивающий подбор наставников, контакты наставников и их подопечных.

- В организации есть требования-стандарты наставнической работы. В организации есть практика подготовки наставников (внутренняя или с привлечением внешних специалистов), которая опирается на требования-стандарты.

- В организации сформулированы и приняты ключевые показатели эффективности (КПЭ) наставника.

- В организации действует система стимулирования наставников (на основе КПЭ).

Важное добавление к этому перечню – идея о том, что правильно организовать наставничество возможно только при условии, если в компании имеется система описаний работы в виде «требуемой модели поведения» (ТМП) или стандартизированной работы (СР).

Из опыта известно, что стандартизированные системы описания работы есть не во всех организациях и не для всех должностей. В этих случаях наставничество также работает, однако с поправкой на то, что наставник может передавать подопечному свою собственную версию требуемой модели поведения, которую он или она сформировал (а) в своем опыте работы.

Несмотря на формальный характер положений о наставничестве, ключевым условием успеха становится реальная обстановка доверия и уважения и одновременно требовательности. Дух наставничества не создается приказом, утверждающим положение о наставничестве в организации. Важно развитие и поддержание культуры наставничества в организации.

Преимущество предложенной автором системы наставничества в том, что данная система наставничества может быть применена в организации любой сферы деятельности, а так же могут быть задействованы лица пенсионного возраста. Сегодня каждая организация нуждается в эффективном управлении, которое позволит занимать лидирующие позиции, сохранить фонд знаний в виде опытных сотрудников и повысить производительность труда молодых специалистов.

Благодаря достигнутым результатам, к руководителю компании обратилась компания ООО "ТРАНС-АУДИТ" для решения имеющихся проблем (рис. 17), таким образом, ТФ ООО «Аудитсистема» выступила бизнес-наставником.



Рисунок 17 – Имеющиеся проблемы в ООО «ТРАНС-АУДИТ»

Бизнес-наставничество – добровольное, безвозмездное взаимодействие опытного состоявшегося предпринимателя, с начинающим

или менее опытным предпринимателем на индивидуальной основе, предполагающее передачу навыков, знаний и опыта наставника и осуществляемое с целью развития бизнеса наставляемого [47].

Плюсы от сотрудничества с бизнес наставником [48]:

1. Это в кратчайшие сроки объективно оцененная сложившаяся ситуация и осуществление последующего внедрения новых и действенных методов, стратегий для решения проблем.

2. Отличная возможность для предпринимателя – решать новые проблемы на основе ранее полученных советов от наставника без его непосредственного участия и помощи, что будет приносить постоянную прибыль.

3. Независимость взгляда со стороны – данный метод позволяет более четко и ясно увидеть минусы и слабые стороны бизнес процесса, находящиеся на поверхности. В большинстве случаев их очень сложно заметить, ввиду огромного количества накопившихся проблем.

4. Приток новых идей.

Плюсы для бизнес-наставника [49]:

1. Работа по передаче знаний, умений и навыков влечет необходимость перманентно повышать свой кругозор по специальности, а это, в свою очередь, приводит к повышению уровня профессионализма у наставника.

2. Взгляд со стороны на свою работу, находя проблемы у других и их решая, наставником не будут допущены данные оплошности в своем бизнесе.

3. Дружеские связи в своей сфере деятельности. Взаимовыгодная помощь и поддержка.

Следует отметить, что деятельность аудиторских компаний должна быть направлена на обеспечение экономического эффекта своим клиентам. Во-первых, это эффект в управлении налоговыми рисками. Во-вторых, это анализ эффективности организации бизнеса в разных аспектах, который связан с аудитом бизнес-процессов, управленческого учёта и

информационных систем с точки зрения их полезности и эффективности. В-третьих, это аудит различных активов, материальной и интеллектуальной собственности [50].

В связи с этим в аудите можно выделить одну из самых серьёзных проблем – недостаток специалистов, человеческого капитала, способных приносить пользу. То есть, лидерами обязательно становятся организации, которые имеют в своём штате профессионалов или работают с ними. Очевидно, что компании, которые воспользуются помощью высококвалифицированных специалистов в области аудиторских услуг, останутся в выигрыше перед своими конкурентами.

Одной из мер повышения качества аудиторских услуг является получение единого аттестата аудитора. Работодатели всё чаще нуждаются в универсальных аудиторах, которые успешно сдали экзамен. Аудиторский аттестат – это важный, если не решающий, фактор конкурентоспособности.

Для решения проблем ООО «ТРАНС-АУДИТ» было внедрено внутрифирменное наставничество, но исходя из проблем фирмы, было решено сделать акцент не на адаптации сотрудников, так как текучести персонала не наблюдалось, а именно на подготовку персонала к получению единого аттестата аудитора. Тем самым решилась проблема нехватки специалистов, повысилось качество аудита, следовательно, поднялась цена на предоставляемые услуги и выручка предприятия возросла (рис. 18).



Рисунок 18 – Путь повышения эффективности предприятия через институт наставничества ООО «ТРАНС-АУДИТ»

Важным шагом на пути приближения аудиторской деятельности к высокому качеству услуг в России является высококвалифицированный персонал. Для этого необходимо внедрять систему наставничества, разработка и практическая реализация которой способствует повышению качества проверок, эффективности их результатов, снижению трудоемкости аудиторской работы. Наличие отработанной системы наставничества и ее методологического сопровождения служит незаменимым помощником в бизнесе.

Помогая другой компании разобраться в ее проблемах, ТФ ООО «Аудитсистема» смогла выделить для себя новые аспекты внедрения системы наставничества, а именно использовать ее не только для адаптации новых сотрудников, но и для работников, в перспективе планирующих сдать на аттестат аудитора. Таким образом, система наставничества становится неотъемлемой частью эффективного управления персоналом, с помощью которой происходит постоянное развитие сотрудников фирмы, а как следствие развитие и самого Общества.

В итоге можно сделать вывод. Ожидаемые результаты реализации института наставничества можно охарактеризовать в 3 направлениях.

1) Организационном. Возможность управлять процессом повышения квалификации своих сотрудников внутри организации, контролировать процессы внутрифирменной подготовки. Возможность профессионального роста и развитие карьеры сотрудника, формирование системы внутренних коммуникации, которые будут обеспечивать передачу культурных норм организации. Формирование корпоративной культуры, которая бы способствовала привлекательности организации.

2) Социальном. Возможность участия пожилых лиц в составе рабочей силы сможет увеличить долю интеллектуальной собственности в активах фирмы, улучшить конкурентоспособность предприятия на рынке и обеспечить занятость пенсионеров с помощью внедрения наставничества пожилыми людьми на предприятиях. Внедрение наставничества поможет,

как и предприятию, так и пенсионеру с финансовой точки зрения.

3) Экономическом. Возможность получить специалиста, который полностью отвечал современным требованиям организации. В результате этого для организации это положительный эффект:

- сокращение времени и затрат на обучение;
- пополнение трудовых ресурсов без отрыва от работы;
- снижение текучести кадров.

В результате проделанной работы была проведена оценка эффективности наставничества для организации. При определении затрат на реализацию наставничества были выделены 5 групп затрат: на обучение, адаптацию, поддержание корпоративной культуры, проведение аттестации и текучести кадров.

Определены социальные и экономические эффекты от реализации института наставничества. Так, к социальным эффектам можно отнести: снижение количества конфликтов, снижение стрессовых ситуаций, повышение профессионализма принятых работников, вовлеченность пенсионеров, удержание высококвалифицированных кадров. Экономический эффект заключается в снижении текучести кадров, снижении всех затрат, экономия времени и уменьшение ошибок в работе, повышение производительности труда.

Разработан механизм реализации института наставничества.

Определены основные функции института наставничества: планирование, организация, стимулирование и контроль наставнической деятельности; разработка нормативной документации института наставничества; мониторинг результатов реализации функций наставничества.

Выявлены три основных направления, ожидаемых результатов реализации института наставничества.

Таким образом, в результате проделанной работы можно сделать вывод, сегодня институт наставничества может стать одним из

перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации в современных условиях за счет повышения производительности труда, мотивации и личной заинтересованности.

4 Социальная ответственность

Определение целей и задач программы КСО

Так как у предприятия ООО «Аудитсистема» отсутствует разработанная программа Корпоративной социальной ответственности (далее КСО), то разработана программа КСО для этого предприятия, следуя предложенному алгоритму (табл. 6).

Таблица 6 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	1. укрепление и усиление экономического и стратегического потенциала наших клиентов; 2. повышение управляемости бизнеса в области экономики и финансов наших клиентов; 3. снижение налоговых и административных рисков наших клиентов; 4. повышение надежности информации, содержащейся в финансовой отчетности для акционеров и партнеров.
Стратегия компании	1. укрепление позиций на рынке аудиторских и консультационных услуг.
Цели КСО	1. развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке; 2. рост производительности труда в компании; 3. улучшение имиджа компании, рост репутации; 4. стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе; использование лучших практик.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Цели КСО полностью соответствуют миссии компании и ее стратегии.

Традиционная модель предполагает периодическое участие организации в КСО, в зависимости от существующих возможностей. Если у предприятия есть в данный момент потребность в КСО и деньги, то оно ассигнует финансы, если нет – то программа КСО может быть заморожена. Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной

программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Для ООО «Аудитсистема» наиболее подходящая модель – стратегическая, так как ООО «Аудитсистема» – аудиторская организация и ее деятельность напрямую зависит от профессионализма и ответственности специалистов, для их комфортной работы в организации требуется разработка стратегической модели КСО на постоянной основе.

Определение стейкхолдеров программы КСО

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, определяются главные стейкхолдеры программы.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции (табл. 7).

Таблица 7 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.	Собственники, наемные работники.
2	Рост производительности труда в компании.	Собственники, наемные работники.
3	Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Работники, собственники, потребители.
4	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.	Работники, собственники, инвесторы, кредиторы, потребители.
5	Использование лучших практик.	Собственники, инвесторы, потребители.

Цель КСО развить собственный персонал заинтересует работников организации, так как программы будут для их развития, они ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей

профессионального роста и построения деловой карьеры, в здоровой моральной атмосфере, приемлемых условиях и режима труда, хорошего руководства. Так же данная цель интересует собственников, так как без персонала не осуществляется деятельность никакой организации. Персонал один из важных ресурсов Общества.

Цель КСО рост производительности труда в компании интересна в первую очередь собственникам, но и персоналу для более эффективной работы.

Цель КСО улучшение имиджа компании, рост репутации интересует всех на кого деятельность организации оказывает прямое, так и косвенное влияние, это же можно отнести к цели стабильности и устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе.

Цель КСО использовать лучшие практики интересует собственников, инвесторов для получения большей прибыли и потребителей, так как их интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Определение элементов программы КСО

Ожидаемый результат не обязательно должен выражаться в решении глобальной проблемы общества или стейкхолдеров, он должен быть пропорционален временным и финансовым затратам (табл. 8).

Таблица 8 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Наемные работники	Благотворительные пожертвования - форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).	Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.

Продолжение таблицы 8

2	Собственники	Благотворительные пожертвования - форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).	Улучшение имиджа компании, рост репутации.
3	Инвесторы	Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании	Улучшение имиджа компании, рост репутации, стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.
4	Кредиторы	Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.	Улучшение имиджа компании, рост репутации, стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.
5	Потребители	Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.	Улучшение имиджа компании, рост репутации.

Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В этом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени.

Бюджет КСО на мероприятия зависит от: важности целей для предприятия; влияния на стейкхолдеров; ожидаемых результатов (табл. 9).

Таблица 9 – Затраты на мероприятия КСО, тыс. руб.

№	Мероприятие	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Благотворительные пожертвования	200	200
2	Социальные инвестиции	200	200
3	Социально значимый маркетинг	100	100
			ИТОГО:500

Чистая прибыль ООО «Аудитсистема» по данным за 2017 год составила 2 485 тыс. руб. и, следовательно, они могут потратить 20% своих денежных средств на реализацию программ КСО.

Так как благотворительных пожертвований по отношению к стейкхолдерам две, то и выделенные средства распределяем по 100 тыс. руб. на мероприятие. В итоге получаем: затраты на благотворительные пожертвования 200 тыс. руб.

Так же поступаем с другими мероприятиями, следовательно, затраты на социальные инвестиции равны 200 тыс. руб., на социально значимый маркетинг по 100 тыс. руб.

В итоге для реализации программ КСО организации потребуется 500 тыс. руб., что соответствует 20,1%.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Эффект программ КСО по отношению к предприятию выражается в:

- улучшении имиджа компании;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться

В:

- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам.

Результаты занесены в табл. 10.

Таблица 10 – Оценка эффективности мероприятий КСО, тыс. руб.

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Благотворительные пожертвования	200	-улучшении имиджа компании; -снижении текучести кадров; -повышении морального духа персонала; -повышении квалификации персонала.	-помощь нуждающимся; -помощь ветеранам.
2	Социальные инвестиции	200	-установление связи с органами местного самоуправления; -привлечении инвестиций.	-улучшение здоровья людей (через продукцию или программы); -улучшение экологической обстановки в регионе.
3	Социально значимый маркетинг	100	- улучшения имиджа компании; - привлечении инвестиций.	- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия).

После заполнения таблицы видно, что все мероприятия КСО органично вписываются в рамки деятельности организации ООО «Аудитсистема» и соответствуют ожидаемым результатам.

Делаем вывод, что соотношение затрат на мероприятие – эффект для

компании – эффект для общества, является оптимальным и можем считать, что выбор правильный.

Заключение

В России, так же как и в развитых странах, наставничество является частью корпоративной культуры. Многие крупные российские компании выстраивают систему наставничества для молодых специалистов и сотрудников, получивших повышение или новое место, чтобы повысить их эффективность посредством развития на рабочем месте и помощи в решении каких-либо рабочих вопросов. Данный метод применяется также для раскрытия потенциала нового сотрудника и его дальнейшей реализации в компании.

Можно утверждать, что через несколько лет наставничество в России станет эффективным инструментом кадровой политики не только крупных компаний, но и органов государственной власти, общественных организаций, вузов и научных лабораторий, технополисов и технопарков, малого и среднего бизнеса.

Наставничество особенно актуально в условиях интенсивно обновляющегося кадрового состава организаций. Особое значение приобретает наставничество в ситуациях дефицита квалифицированных кадров и/или потребности в их оперативном восполнении.

Также наставничество является эффективной формой нефинансовой поддержки предпринимательства в виде снижения затрат на обучение персонала, на поиск новых сотрудников, так как снижается текучесть кадров. Нефинансовые меры поддержки малого и среднего бизнеса тоже требуют денег для реализации, но не в тех объемах, что финансовые.

Целью выпускной квалификационной работы являлось определение социально-экономической эффективности наставничества как формы нефинансовой поддержки предпринимательства через институт наставничества молодых работников пожилыми людьми на примере ТФ ООО «Аудитсистема». Цель достигнута. Задачи решены.

Исследование позволяет сделать ряд выводов.

Развитие института наставничества с точки зрения экономического эффекта заключается в сокращении времени на адаптацию нового персонала, уменьшении расходов на организацию работы по приему и увольнению работников, сокращении затрат на введение в должность нового сотрудника, а также экономии времени других сотрудников, которые выполняют функции уволенных, в снижении затрат на обучение персонала, в снижении текучести кадров.

Социальный эффект от развития института наставничества заключается в улучшении социально-психологического климата в коллективе, в финансовой поддержке пенсионеров, их социализации, в создании тесных контактов между сотрудниками, позволяющих обмениваться важной информацией не только по каналу «наставник-новичок», но и в обратном порядке, повышать уровень профессионализма и удовлетворенности трудом.

Автором данной работы предложен механизм развития института наставничества в конкретной организации – ТФ ООО «Аудитсистема». В результате внедрения института наставничества в организации получены следующие результаты:

- привлечен опыт зрелых работников;
- увеличилась производительность труда молодых сотрудников;
- уменьшились затраты предприятия на повышение квалификации персонала;
- снизилась текучесть персонала.

Стоит отметить, что преимущество разработанного механизма развития института наставничества, заключается в том, что его можно использовать в организациях любой сферы экономической деятельности.

Благодаря достигнутым результатам, к руководителю компании обратилась компания ООО "ТРАНС-АУДИТ" для решения имеющихся проблем, таким образом, ТФ ООО «Аудитсистема» выступила бизнес-наставником.

Было решено внедрить внутрифирменное наставничество в ООО "ТРАНС-АУДИТ", тем самым решилась проблема нехватки специалистов, повысилось качество аудита, поднялась цена на предоставляемые услуги и выручка предприятия возросла.

Успешная реализация института наставничества зависит от правильного определения потребностей организации, ее организационной структуры и культуры.

В настоящее время развитие института наставничества может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации за счет более продуктивного использования труда ее работников, сокращения периода их адаптации, повышения заинтересованности в дальнейшем обучении и мотивации, в задействовании труда пенсионеров, их опыта и знаний. Тем самым с институтом наставничества можно компенсировать дефицит трудовых ресурсов.

Исследование и его результаты могут иметь практическое применение предприятиями. Применение результатов исследования позволит предприятию оценить результаты внедрения наставничества, выявить существующие проблемы и устранить их.

Исследование послужит примером авторской методики внедрения наставничества для достижения ряда целей:

1. Повышение эффективности труда сотрудников.
2. Снижение текучести персонала.
3. Снижение затрат предприятия.
4. Привлечение опыта пожилых людей (ценных кадров).

Список публикаций студента

1. Харьковская А.В., Арцер Т.В. Менторство как основа Социального предпринимательства // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томский политехнический университет. В 2-х т. Т. I. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. С. 610–615.

2. Харьковская А.В., Арцер Т.В. Менторство как способ преодоления дефицита квалифицированной рабочей силы // Материалы II Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, проводимой в рамках III Международного форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!», г. Новосибирск, 19-20 ноября 2015 г. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. С. 336–337.

3. Tatiana A. V., Kharkovskaya A. V. Mentoring as the basis for social business // SHS Web of Conferences Volume 28 (2016), RPTSS 2015 – International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2015, Dates: 15-17 December 2015, Location: Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation, Conference Chair: Prof. Igor Ardashkin Tomsk Polytechnic University, Tomsk. 1–4 pp.

4. Харьковская А.В., Арцер Т.В. Развитие программ наставничества для малого и среднего бизнеса в России // Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития. Материалы Международной научно-практической конференции, г. Новосибирск, 26–28 апреля 2017 г. Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2017. С. 306–308.

5. Осипова А.В., Арцер Т.В. Наставничество – как инструмент повышения производительности труда на предприятии // Достижения вузовской науки: сборник статей II Международного научно-

Исследовательского конкурса, г. Пенза, 5–10 мая 2018 г. Пенза: Изд-во международный центр научного сотрудничества «Наука и просвещение», 2019. С. 151–156.

Список используемых источников

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. 255 с.
2. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012. № 9. С. 12–17.
3. Смысл, задачи и эффекты наставничества для компаний [Электронный ресурс] // Тренинг-Бутик. URL: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html> (дата обращения: 11.10.2016).
4. Родичев Н.Ф. Отечественный и зарубежный опыт профориентационно значимого наставничества // В кн.: Сборник лучших мировых технологий и практик по вопросам развития и управления талантами «Discovery of Talents / Открытие талантов / Сәләтлеләрачылышы». Профессиональное самоопределение / Под общ. ред. С.С. Гиля, М.А. Сикорской-Декановой. Казань, 2015. С. 40–48.
5. Арцер Т.В. Наставничество - как способ формирования и эффективного использования рабочей силы [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45795> (дата обращения: 11.10.2016).
6. Труханенко А.Г., Арцер Т.В. Институт наставничества как необходимых элемент благополучия пожилых людей // Сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования», г. Томск, 17-21 ноября 2015 г. Томск: Изд-во ТПУ. 2015. С. 472–480.
7. Слепцова Е.В., Валькович О.Н. Институт наставничества как механизм управления талантами на предприятии // Экономика устойчивого развития, 2016. № 1 (25). С. 350-354.

8. Стили обучения по П. Хани и А. Мамфорду [Электронный ресурс] // Обучение через всю жизнь. URL: http://e-learning4you.blogspot.ru/2010/03/blog-post_28.html (дата обращения: 11.10.2016).

9. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников в условиях современного производства. – Альметьевск: АГНИ, 2013. 279 с.

10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.

11. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.

12. Хомов А. В., Хомова Н. А. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта// Экономические науки. 2016. № 55-3 [Электронный ресурс]. URL: <http://novainfo.ru/article/8928> (дата обращения: 14.09.2017).

13. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом среднем бизнесе: монография / под ред. О.В. Горшкова. – Владивосток: ВГУЭС, 2015. 240 с.

14. Волкова О.И. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Эксмо, 2015. 163 с.

15. Жулина Е. Г. Экономика труда: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2016. 208 с.

16. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник, 2011. № 28. С. 1–8.

17. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России. – М.: МБР, 2014. 39 с.

18. Наставничество в предпринимательстве [Электронный ресурс] // Центр молодежных и предпринимательских инициатив поколение 2025. URL: <http://pokolenie2025.com/forum-nastavnichestvo-v-predprinimatelstve/> (дата обращения: 11.10.2017).

19. IBLF проведет в Москве Форум "Предпринимательство в наставничестве" [Электронный ресурс] // Rusbase. URL: <https://rb.ru/article/mejdunarodnyy-forum-liderov-biznesa-forum-predprinimatelstvo-v-nastavnichestve/7257187.html> (дата обращения: 11.10.2017).

20. Молодежный бизнес России: Новосибирская область. – М: МБР, 2014. 20 с.

21. Об учреждении знака отличия "За наставничество": Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292180/ (дата обращения: 24.03.2018).

22. Общие результаты работы программы [Электронный ресурс] // ScaleUp Развитие экосистемы предпринимательства. URL: <http://www.scale-up.ru/company/history/> (дата обращения: 24.03.2018).

23. Результаты программы [Электронный ресурс] // «Бизнес наставник». URL: <http://biznas.ru/> (дата обращения: 24.03.2018).

24. Томская фирма Общество с ограниченной ответственностью "Аудитсистема" [Электронный ресурс] // Аудитсистема. URL: <http://auditsystema.tom.ru/> (дата обращения: 28.06.2017).

25. Беркович Т.А. Совершенствование управления персоналом, оценка эффективности труда [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления. Интернет-журнал. 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-personalom-nahodyaschimsya-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-otsenka-effektivnosti-truda> (дата обращения: 16.03.2018).

26. Мазин А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / Л.А. Мазин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 575 с.

27. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики. – М.: Эксмо, 2015. 178 с.

28. Владимирова Л.П. Экономика труда: учебное пособие. М.:

Издательский Дом «Дашков и К», 2014. 342 с.

29. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие. М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2008. 216 с.

30. Пути повышения производительности труда [Электронный ресурс] // Энциклопедия производственного менеджера. 2017. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (дата обращения: 10.12.2017).

31. Фетисова М.М., Хозяинов М.С., Квасов И.А. Определение эффективности наставничества с помощью KPI // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6.; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15444> (дата обращения: 23.06.2017).

32. Пять главных приемов наставничества. [Электронный ресурс] // Блог тренера. URL: <https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnykh-priemov-nastavnichestva-kak-obuchat-i-motivirovat-vzroslyx-lyudej.html> (дата обращения: 23.06.2017).

33. Наставничество / Менторство в предпринимательстве [Электронный ресурс] // Международный форум лидеров бизнеса. URL: <http://www.iblfrussia.org/programmes/current/detail.php?ID=2815> (дата обращения: 23.06.2017).

34. Наставничество как управляемая эффективная система [Электронный ресурс] // Studwood.ru. URL: https://studwood.ru/821725/menedzhment/nastavnichestvo_upravlyaemaya_effektivnaya_sistema (дата обращения: 23.06.2017).

35. Наставничество в организации [Электронный ресурс] // HR-Portal. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/nastavnichestvo-v-organizacii> (дата обращения: 23.06.2017).

36. Ламми А. Инструкция по подготовке наставников производственного обучения. Национальное управление образования Финляндии, Хельсинки, 2013. 20 с.

37. Ламми А. Руководство по организации подготовки наставников производственного обучения. Национальное управление образования Финляндии, Тампере, 2014. 74 с.
38. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Учебное пособие. Челябинск: ИРИСЭН, 2009. 141 с.
39. Шанарова Ю. А. Внедрение института наставничества на государственной гражданской службе // Молодой ученый, 2016. № 24. С. 371–375.
40. Денисёнок А. Наставничество на промышленном предприятии // Менеджер по персоналу, 2017. № 5. С. 50–56.
41. Воробьева Е.В., Разуменко В.А., Семенова Н.К., Смирнова В.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики // Молодой ученый, 2016. № 12. С. 1193–1196.
42. Наставничество – эффективный инструмент поддержки начинающих предпринимателей [Электронный ресурс] // Торгово–промышленные ВЕДОМОСТИ. 2015. URL:http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/6438.html (дата обращения: 28.06.2017).
43. Выгодные сотрудники [Электронный ресурс] // Flexible recruitment approach. 2014. URL:<http://www.flexsearch.ru/stati/2/72.html> (дата обращения: 28.06.2017).
44. Безручко П.В. Система наставничества // Элитный персонал, 2015. № 34. С. 34–37.
45. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология, 2011. Т. 12, № 2. С. 80–98.
46. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономическая теория, анализ, практика, 2016. № 5. С. 92–112.
47. Ерёмина И.Ю., Джигоева Ф.А. Система отношений «наставник – молодой специалист» // Труды Российского государственного университета

нефтии газа им. И.М. Губкина, 2013. № 2 (271). С. 86–96.

48. Джигоева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда // Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных» 13 октября 2012 г. VII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова. Москва, 2013. С. 258–268.

49. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь, 2016. 144 с.

50. Бондаренко Н. Организация наставничества как бизнес–процесса // Кадровик, 2016. № 7(09). С. 25–30.

Приложение А

(обязательное)

Положение о наставничестве ТФ ООО «Аудитсистема»

Томская фирма ООО "Аудитсистема"

Методические рекомендации по адаптации вновь принятых работников

1. Общие положения.

1.1. Настоящие Методические рекомендации предназначены для активного включения новых работников в работу Томской фирмы ООО «Аудитсистема» и быстрого достижения ими рабочих показателей.

1.2. Процедура адаптации персонала призвана облегчить процесс преодоления новым работником производственных и межличностных проблем, ускорить его вхождение в рабочий коллектив, приобрести и закрепить на практике профессиональные знания и обеспечить в конечном итоге переход работника к самостоятельному выполнению трудовых обязанностей, а также направлена на оценку уровня квалификации и потенциала работника.

1.3. Адаптация является четко регламентированным процессом приспособления сотрудника к организации.

1.4. Основные цели адаптации:

- ускорение перехода работника к самостоятельной работе;
- уменьшение стартовых финансовых издержек;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- сокращение текучести кадров, снижение издержек по поиску нового персонала;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

1.5. Адаптация работников является первоначальным звеном системного обучения и подготовки кадров для работы в Томской фирме ООО «Аудитсистема».

1.6. Работу по адаптации персонала организует и координирует директор ТФ ООО «Аудитсистема».

2. Структура процесса адаптации

2.1. Процесс адаптации работника происходит по нескольким направлениям:

- профессиональное - овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков, эффективное применение их на практике;
- социально-психологическое - овладение ценностями корпоративной культуры, успешное вхождение в коллектив, развитие мотивации к деятельности в данной организации;
- социально-организационное - привыкание к новым условиям работы;
- психофизиологическое - приспособление к условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

2.2. Участники процедуры адаптации:

- работник кадровой службы знакомит нового работника с организацией;
- непосредственный руководитель осуществляет контроль за выполнением плана обучения по результатам аттестации, организацию подготовки необходимых документов, дает оценку результатам прохождения обучения;
- наставник или непосредственный руководитель помогает освоить технологии работы, понять специфику и динамику рабочих процессов в сфере его профессиональной деятельности.

2.3. Процесс адаптации делится на три этапа:

- ориентация работника (практическое знакомство нового работника со своими функциональными обязанностями и организацией);
- обучение и введение в должность, оценка уровня подготовленности работника к работе (итоговое тестирование или собеседование);
- завершение адаптации (закрепление полученных знаний, самоподготовка к аттестации).

Адаптация разделяется на два вида:

- адаптация работника, не имеющего опыта профессиональной деятельности;
- адаптация работника, имеющего опыт профессиональной деятельности.

3. Срок адаптации

Сроки адаптации различаются в зависимости от вида адаптации, опыта и индивидуальных особенностей работника. Для определения срока адаптации и выбора наиболее эффективной программы адаптации производится оценка уровня подготовленности работника путем собеседования и (или) тестирования. При этом учитываются образование, трудовой стаж, опыт работы, а также его психологические характеристики.

3.1. Адаптация для работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, не превышает одного года.

3.2. Адаптация для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, не превышает 3-х месяцев, но при необходимости может быть продлена в индивидуальном порядке.

3.3. Адаптация для вновь принятых работников, относящихся к категории аудиторов, не превышает одного месяца.

Решение о сроке адаптации принимается непосредственным руководителем работника совместно с руководителем кадровой службы. Срок адаптации указывается в Контрольном листе приема на работу.

4. Ориентация работника

Процедура введения в организацию (или ориентация) должна обеспечивать работников необходимой информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы, приоритеты, ценностные установки, дисциплинарные требования, формализованные процедуры, льготы для работников, возможности для продвижения.

Целью данного этапа является формирование положительного отношения работников к новому месту работы, понимание ими принципов функционирования организации, прояснения требований и ожиданий со стороны организации.

Ориентация работника подразделяется на общую и специальную.

4.1. Процесс общей ориентации работника проводит кадровая служба, оформляющая прием работника. В кадровой службе работник получает следующие сведения:

- о целях, задачах, планах работы ТФ ООО «Аудитсистема», его структуре, системе руководства, традициях, проблемных вопросах;
- об условиях назначения на должность, об испытательном сроке (в случае, если работник принимается на работу с испытательным сроком);
- о правилах внутреннего трудового распорядка, системе поощрений;
- о системе оплаты труда (условиях премирования, надбавках за выслугу лет, за особые условия и специальный режим работы и др.), выплатах компенсационного характера (санаторно-курортном лечении, оздоровительном отдыхе, системе медицинского обслуживания);
- о формах обучения и повышения квалификации;
- об организации процесса питания, наличии комнаты отдыха и решении других бытовых проблем.

4.2. Специальную ориентацию работника осуществляет непосредственный руководитель.

В процессе специальной ориентации работнику сообщаются следующие сведения:

- функции подразделения, цели и задачи, структура, направление деятельности, а также взаимодействие с другими структурными подразделениями;
- функциональные обязанности работника и степень ответственности (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов), разъяснение важности данной работы, ее взаимосвязь с работой других подразделений.

Непосредственный руководитель:

- представляет нового работника коллективу и поздравляет его с началом работы;
- знакомит работника с целями и задачами структурного подразделения, зоной его ответственности и основными функциональными обязанностями коллег;
- знакомит с условиями работы, определяет рабочее место и организует его техническое оснащение.

Процесс общей и специальной ориентации работника не должен превышать трех рабочих дней.

5. Обучение и введение в должность

Обучение нового работника организуется в форме лекций, семинаров, тренингов, инструктажей, самоподготовки и т.п., в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, и (или) непосредственно в его структурном подразделении с привлечением в качестве наставника опытного работника данного структурного подразделения.

Выбор оптимального вида обучения (степень их сочетания) производится по усмотрению непосредственного руководителя с учетом специфики и особенностей региона, наличия квалифицированных специалистов и степени подготовки нового работника, наличия у него навыков к работе.

Для вновь принятых работников, относящихся к категории руководителей, могут использоваться другие формы обучения, например, стажировка, краткосрочное повышение квалификации. К работнику, назначаемому на руководящую должность, наставник, как правило, не назначается.

Наставничество не устанавливается для обслуживающего персонала.

Для работников с установленным сроком адаптации до одного года период обучения до итогового тестирования (собеседования) является одним из этапов адаптации.

6. Наставничество как одна из форм обучения вновь принятых работников в систему ПФР

6.1. Наставничество - форма обучения вновь принятых работников, представляющая собой процесс консультирования и оценки нового работника более опытным сотрудником. Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой, существующей в организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.

Наставник - это опытный работник, задачей которого является введение нового работника в должность и который обладает следующими качествами:

- высокий уровень профессиональной компетентности;
- системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- способность и готовность делиться своим опытом (умение доходчиво объяснять информацию);
- лояльность к организации (преданность делу, поддержание ее стандартов);
- коммуникативные навыки, гибкость в общении.

6.2. Решение об обучении нового работника с привлечением наставника принимается руководителем ТФ ООО «Аудитсистема» на основании служебной записки за подписью руководителя кадровой службы и непосредственного руководителя вновь принятого работника.

Назначение (закрепление) наставника производится с его согласия и оформляется приказом по Томской фирме ООО «Аудитсистема».

Наставник может одновременно обучать не более трех новых работников. Закрепление наставника производится на срок, не превышающий установленный для данного работника испытательный срок.

Замена наставника производится в случаях:

- увольнения наставника или его перевода на другую работу;
- длительной болезни наставника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и нового работника.

6.3. Стандарты работы наставника с новым работником:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому работнику;
- рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
- последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;
- контроль освоения знаний в ходе наставничества;
- осуществление текущего контроля за работой нового работника, своевременная коррекция действий в работе;
- приобщение к культуре организации.

Обязанности наставника:

- планировать работу с новым работником;
- оказывать новому работнику всестороннюю помощь в овладении за период адаптации избранной специальностью, отрабатывать с ним приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей;
- знать возможности дистанционных образовательных технологий и методов обучения;
- изучать деловые и морально-психологические качества нового работника, его отношение к работе, поведение в коллективе;
- своевременно принимать профилактические меры по недопущению нарушений в работе нового работника;
- вносить предложения непосредственному руководителю о поощрении или наложении взыскания на нового работника;
- отчитываться о работе с новым работником перед непосредственным руководителем и руководителем кадрового подразделения.

7. Завершение адаптации

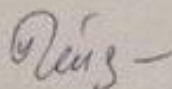
7.1. Для работников, закончивших обучение с наставником, дальнейший процесс адаптации осуществляется самостоятельно в соответствии с индивидуальным Планом обучения под руководством непосредственного начальника.

7.2. Оценка уровня знаний и умений, полученных новым работником при адаптации, проводится во время аттестации, результатом которой является полная характеристика профессиональных, деловых и морально-психологических качеств работника.

7.3. При получении квалификационного аттестата аудитора, получения результатов аттестации работников, наличия рекомендаций от наставника, высоких оценок производится их перевод из помощников аудитора в аудиторы.

Директор ТФ ООО «Аудитсистема»

11.09.2016



Гейнеман И.Е.

Приложение Б
(обязательное)
Счетная карта

Счетная карта					
Фамилия И.О. нового сотрудника:			Наконечная И.В.		
Фамилия И.О. наставника:			Андреева О.А.		
Знания необходимые для аудиторской деятельности	1 месяц				Суммарный балл
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
Фактические показатели выполнения плана					
Область знаний «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Область знаний «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	2	2	2	2	8
Область знаний «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	2	2	2	2	8
Область знаний «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	2	2	2	2	8
Область знаний «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	3	3	3	3	12
Плановые показатели «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
% выполнения плана	111%	111%	111%	111%	111%
Норма отклонения	-1	-1	-1	-2	

Фамилия И.О. нового сотрудника:			Наконечная И.В.		
Фамилия И.О. наставника:			Андреева О.А.		
Знания необходимые для аудиторской деятельности	2 месяц				Суммарный балл
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
Фактические показатели выполнения плана					
Область знаний «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Область знаний «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	2	2	2	2	8
Область знаний «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	2	2	2	2	8
Область знаний «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	2	2	2	2	8
Область знаний «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	3	3	3	3	12
Плановые показатели «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
% выполнения плана	111%	111%	111%	111%	111%
Норма отклонения	-1	-1	-1	-1	

Фамилия И.О. нового сотрудника:	Наконечная И.В.				
Фамилия И.О. наставника:	Андреева О.А.				
Знания необходимые для аудиторской деятельности	3 месяц				Суммарный балл
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
Фактические показатели выполнения плана					
Область знаний «ПРАВО»	3	4	4	4	15
Область знаний «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	4	4	4	4	16
Область знаний «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»					
Область знаний «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1				1
Область знаний «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	3	3	3	3	12
Плановые показатели «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	2	2	2	8
% выполнения плана	111%	111%	111%	111%	111%
Норма отклонения	-1	-1	-1	-2	

Фамилия И.О. нового сотрудника:	Наконечная И.В.				
Фамилия И.О. наставника:	Андреева О.А.				
Знания необходимые для аудиторской деятельности	4 месяц				Суммарный балл
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
Фактические показатели выполнения плана					
Область знаний «ПРАВО»	4	3			7
Область знаний «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	4	6	10	7	30
Область знаний «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»					
Область знаний «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»					
Область знаний «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	2	1			3
Плановые показатели «ПРАВО»	2	2	2	2	8
Плановые показатели «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	3	3	3	3	12
Плановые показатели «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1	1	1	1	4
Плановые показатели «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	1	1	1		3
% выполнения плана	125%	125%	125%	100%	129%
Норма отклонения					

Фамилия И.О. нового сотрудника:	Наконечная И.В.					
Фамилия И.О. наставника:	Андреева О.А.					
Знания необходимые для аудиторской деятельности	5 месяц				Суммарный балл	Итого
Фактические показатели выполнения плана	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя		
Область знаний «ПРАВО»						144%
Область знаний «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»						100%
Область знаний «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»						200%
Область знаний «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»						113%
Область знаний «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»						100%
Плановые показатели «ПРАВО»	2	2	2		6	
Плановые показатели «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ»	3	3	3	2	11	
Плановые показатели «НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»						
Плановые показатели «ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ»	1				1	
Плановые показатели «АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»						
% выполнения плана	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Норма отклонения						

Удельный вес прохождения программы:

131%

Приложение В

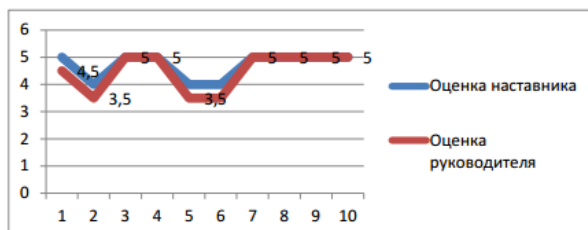
(обязательное)

Карта запроса

Карта запроса

Фамилия И.О. нового сотрудника:	Наконечная И.В.
Фамилия И.О. наставника:	Андреева О.А.
Зам. Директора по развитию:	Черемисина С.В.
Январь, 2017г.	
Неделя	1
23.01.17-27.01.17	

Знания законодательных, нормативных документов (оценка по 5 бальной шкале)	Оценка наставника	Оценка руководителя	Знания законодательных, нормативных документов (оценка по 5 бальной шкале)	Оценка наставника	Оценка руководителя
Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).	5	4,5	Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ	4	3,5
Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.	4	3,5	Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».	5	5
Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».	5	5	Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».	5	5
Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».	5	5	Федеральный закон от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».	5	5
Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ	4	3,5	Федеральный закон от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».	5	5



Отклонение в оценке, %	1,044444444
Наставник	4,7
Руководитель	4,5

Приложение Г

(обязательное)

Анкета оценки работы наставника сотрудником ТФ ООО «Аудитсистема»

АНКЕТА оценки работы наставника сотрудником ТФ ООО «Аудитсистема»

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ф.И.О. сотрудника	<i>Наконечная Ирина Викторовна</i>
Должность сотрудника	<i>Ассистент Аудитора</i>
Дата выхода на работу	<i>22.01.17г.</i>
Дата оценки	<i>31.05.17г.</i>
Ф.И.О. наставника	<i>Андреева Ольга Анатольевна</i>

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?

- ☒ Каждый день.
- ☐ 2-3 раза в неделю.
- ☐ Один раз в неделю.
- ☐ 2-3 раза в месяц.
- ☐ Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- ☒ 3,5-2,5 часа в неделю.
- ☐ 2,5-2 часа в неделю.
- ☐ 1,5 часа в неделю.
- ☐ 1 час в неделю.
- ☐ 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

- ☐ Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).
- ☐ Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
- ☐ Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
- ☒ Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.
- ☐ Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

Вы – Наставник

- ☐ 20% – 80%
- ☒ 30% – 70%
- ☐ 60% – 40%
- ☐ 70% – 30%
- ☐ 80% – 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- ☒ Да, всегда.
- ☐ Да, практически всегда.
- ☐ Да, часто.
- ☐ Нет, редко.
- ☐ Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- ☒ Да, каждый раз после окончания задания.
- ☐ Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.
- ☐ Да, раз в месяц.
- ☐ Да, но реже чем раз в месяц.
- ☐ Нет.

7. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?

Рассказать не только о методах работы, но и обучить основам работы с клиентами

8. Ваши предложения по работе наставника

Работа с наставником мне понравилась, предложений по совершенствованию работы нет.

Приложение Д

(обязательное)

Оценка полученных знаний наставляемым ТФ ООО «Аудитсистема»

Оценка полученных знаний наставляемым ТФ ООО «Аудитсистема»

Уважаемый сотрудник!

Эта оценка знаний необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, знания которых применяется в работе аудитора.

1. В соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете», что относится к объектам бухгалтерского учета экономического субъекта?

- ☒ Способы ведения бухгалтерского учета
- ☒ Первичные учетные документы
- ☐ Факты хозяйственной жизни

2. В соответствии с МСФО (IAS) 2 «Запасы», запасы должны оцениваться...

- ☒ по наименьшей из двух величин: по себестоимости или по чистой возможной цене продажи
- ☐ только по себестоимости
- ☐ только по чистой цене продажи

3. В составе основных средств организации числится производственное оборудование, по которому сформирована одинаковая первоначальная стоимость в бухгалтерском и налоговом учетах, но амортизация в налоговом учете начисляется быстрее из-за применения амортизационной премии 30 процентов. В соответствии с ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль организаций", какая разница возникнет в данной ситуации?

- ☒ Налогооблагаемая временная разница.
- ☐ Вычитаемая временная разница.
- ☐ Постоянная разница
- ☐ ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль организаций"

4. В соответствии с Федеральным Законом «Об аудиторской деятельности» целью аудита является...

- ☒ выражение мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица
- ☐ выявление фактов организации, подготовки и совершения от имени или в интересах аудируемого лица недобросовестных действий
- ☐ установление соответствия совершенных аудируемым лицом финансовых и хозяйственных операций нормативным правовым актам Российской Федерации

5. Одним из обязательных этических принципов, которыми руководствуется аудитор при компиляции финансовой информации, является...

- ☐ независимость
- ☐ множественная ответственность сторон
- ☒ конфиденциальность

6. В целях противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма кредитным организациям запрещается...

- ☒ заключать договор банковского счета с юридическими лицами без предоставления кодов форм федерального государственного статистического наблюдения
- ☐ открывать и вести счета (вклады) на анонимных владельцев, то есть без предоставления открывающим счет (вклад) физическим или юридическим лицом документов, необходимых для его идентификации

☐ устанавливать отношения с банками-нерезидентами, в отношении которых имеется информация, что их счета используются банками, имеющими на территориях государств, в которых они зарегистрированы, постоянно действующие органы управления

7. Бюджет движения денежных средств входит в состав...

- ☒ операционных бюджетов
☒ инвестиционных бюджетов
☒ финансовых бюджетов

8. Коэффициент автономии показывает...

- ☒ долю собственных оборотных средств во внеоборотных активах
☒ долю собственных оборотных средств в оборотных активах
☒ долю активов организации, финансируемых за счет собственных средств

9. Фьючерсный контракт – это...

- ☒ обязательство купить или продать финансовый актив по согласованному курсу и в установленные заранее сроки
☐ операция, в рамках которой собственник сырья отдает его в переработку организации-переработчику и получает готовую продукцию
☐ операция, в которой финансовая организация приобретает у поставщика все права по истребованию долга с покупателя, и сама взыскивает долг

10. Акты законодательства о налогах и сборах, отягчающие ответственность за нарушение законодательства о налогах и сборах...

- ☒ обратной силы не имеют
☐ имеют обратную силу
☐ могут иметь обратную силу, если это прямо установлено соответствующим актом законодательства о налогах и сборах

11. В целях исчисления налога на добавленную стоимость передача права собственности на товары от одного лица другому на безвозмездной основе...

- ☐ не признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость
☒ признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость
☐ признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость только для подакцизных товаров

12. На какую дату признается полученным доход в виде дивидендов при использовании по налогу на прибыль метода начисления?

- ☐ На дату проведения собрания акционеров (участников), на котором принято решение о выплате дивидендов.
☒ На дату списания денежных средств со счета общества, распределившего прибыль.
☐ На дату поступления денежных средств на расчетный счет.

13. Правоспособность юридического лица прекращается в момент...

- ☐ принятия решения учредителями о прекращении деятельности юридического лица
☒ внесения записи об исключении юридического лица из единого государственного реестра юридических лиц
☐ направления уведомления учредителями юридического лица о прекращении деятельности в уполномоченный орган, регистрирующий юридические лица

14. В случае, когда ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия и работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается...

- ☒ заключенным на неопределенный срок
☐ на тот же срок
☐ утратившим силу, и стороны должны его перезаключить в течение одного месяца

15. На общем собрании участников АО "Сармат" было принято решение создать два новых юридического лица на базе имеющегося у общества имущества, при этом не прекращая деятельность АО "Сармат". Какая форма реорганизации была избрана участниками?

- ☒ Разделение.
☒ Преобразование.
☒ Выделение.

12/15

Директор ТФ ООО «Аудитсистема»

Иванов

Гейнemann И.Е.

Оценка полученных знаний наставляемым ТФ ООО «Аудитсистема»

Уважаемый сотрудник!

Эта оценка знаний необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, знания которых применяется в работе аудитора.

1. В соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете», что относится к объектам бухгалтерского учета экономического субъекта?

- ☐ Способы ведения бухгалтерского учета
- ☒ Первичные учетные документы
- ☒ Факты хозяйственной жизни

2. В соответствии с МСФО (IAS) 2 «Запасы», запасы должны оцениваться...

- ☒ по наименьшей из двух величин: по себестоимости или по чистой возможной цене продажи
- ☐ только по себестоимости
- ☐ только по чистой цене продажи

3. В составе основных средств организации числится производственное оборудование, по которому сформирована одинаковая первоначальная стоимость в бухгалтерском и налоговом учетах, но амортизация в налоговом учете начисляется быстрее из-за применения амортизационной премии 30 процентов. В соответствии с ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль организаций", какая разница возникнет в данной ситуации?

- ☒ Налогооблагаемая временная разница.
- ☐ Вычитаемая временная разница.
- ☐ Постоянная разница
- ☐ ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль организаций"

4. В соответствии с Федеральным Законом «Об аудиторской деятельности» целью аудита является...

- ☒ выражение мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица
- ☐ выявление фактов организации, подготовки и совершения от имени или в интересах аудируемого лица недобросовестных действий
- ☐ установление соответствия совершенных аудируемым лицом финансовых и хозяйственных операций нормативным правовым актам Российской Федерации

5. Одним из обязательных этических принципов, которыми руководствуется аудитор при компиляции финансовой информации, является...

- ☐ независимость
- ☐ множественная ответственность сторон
- ☒ конфиденциальность

6. В целях противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма кредитным организациям запрещается...

- ☐ заключать договор банковского счета с юридическими лицами без предоставления кодов форм федерального государственного статистического наблюдения
- ☒ открывать и вести счета (вклады) на анонимных владельцев, то есть без предоставления открывающим счет (вклад) физическим или юридическим лицом документов, необходимых для его идентификации

о устанавливать отношения с банками-нерезидентами, в отношении которых имеется информация, что их счета используются банками, имеющими на территориях государств, в которых они зарегистрированы, постоянно действующие органы управления

7. Бюджет движения денежных средств входит в состав...

- ☐ операционных бюджетов
- ☒ инвестиционных бюджетов
- ☒ финансовых бюджетов

8. Коэффициент автономии показывает...

- ☐ долю собственных оборотных средств во внеоборотных активах
- ☒ долю собственных оборотных средств в оборотных активах
- ☒ долю активов организации, финансируемых за счет собственных средств

9. Фьючерсный контракт – это...

- ☒ обязательство купить или продать финансовый актив по согласованному курсу и в установленные заранее сроки
- ☐ операция, в рамках которой собственник сырья отдает его в переработку организации-переработчику и получает готовую продукцию
- ☐ операция, в которой финансовая организация приобретает у поставщика все права по истребованию долга с покупателя, и сама взыскивает долг

10. Акты законодательства о налогах и сборах, отягчающие ответственность за нарушение законодательства о налогах и сборах...

- ☒ обратной силы не имеют
- ☐ имеют обратную силу
- ☐ могут иметь обратную силу, если это прямо установлено соответствующим актом законодательства о налогах и сборах

11. В целях исчисления налога на добавленную стоимость передача права собственности на товары от одного лица другому на безвозмездной основе...

- ☐ не признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость
- ☒ признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость
- ☐ признается реализацией товаров (работ, услуг) и объектом обложения по налогу на добавленную стоимость только для подакцизных товаров

12. На какую дату признается полученным доход в виде дивидендов при использовании по налогу на прибыль метода начисления?

- ☐ На дату проведения собрания акционеров (участников), на котором принято решение о выплате дивидендов.
- ☒ На дату списания денежных средств со счета общества, распределившего прибыль.
- ☒ На дату поступления денежных средств на расчетный счет.

13. Правоспособность юридического лица прекращается в момент...

- ☒ принятия решения учредителями о прекращении деятельности юридического лица
- ☒ внесения записи об исключении юридического лица из единого государственного реестра юридических лиц
- ☐ направления уведомления учредителями юридического лица о прекращении деятельности в уполномоченный орган, регистрирующий юридические лица

14. В случае, когда ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия и работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается...

- ☒ заключенным на неопределенный срок
- ☐ на тот же срок
- ☐ утратившим силу, и стороны должны его перезаключить в течение одного месяца

15. На общем собрании участников АО "Сармат" было принято решение создать два новых юридического лица на базе имеющегося у общества имущества, при этом не прекращая деятельность АО "Сармат". Какая форма реорганизации была избрана участниками?

- ☐ Разделение.
- ☒ Преобразование.
- ☒ Выделение.

15 / 15

Директор ТФ ООО «Аудитсистема»

Виз

Гейнман И.Е.

Приложение Е

(обязательное)

Оценка изменения поведения сотрудника ТФ ООО «Аудитсистема»

АНКЕТА оценки изменения поведения сотрудника ТФ ООО «Аудитсистема»

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока сотруднику был назначен наставник. Оцените поведение наставляемого.

Показатели работы	Оценка				
	1	2	3	4	5
	(Неприемлемо)	(Плохо)	(Приемлемо)	(Хорошо)	(Отлично)
Качество работы			✓		
Производительность труда			✓		
Профессиональные знания			✓		
Дисциплина					✓
Инициативность			✓		
Исполнительность				✓	✓
Аккуратность				✓	

Директор ТФ ООО «Аудитсистема»

Гейнман И.Е.

Гейнман И.Е.

АНКЕТА оценки изменения поведения сотрудника ТФ ООО «Аудитсистема»

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока сотруднику был назначен наставник. Оцените поведение наставляемого.

Показатели работы	Оценка				
	1	2	3	4	5
	(Неприемлемо)	(Плохо)	(Приемлемо)	(Хорошо)	(Отлично)
Качество работы				✓	✓
Производительность труда				✓	✓
Профессиональные знания				✓	✓
Дисциплина				✓	✓
Инициативность				✓	✓
Исполнительность					✓
Аккуратность					✓

Директор ТФ ООО «Аудитсистема»

Гейнман

Гейнман И.Е.

Приложение Ж
(справочное)

Theoretical foundations of the mentoring Institute
Part 1.1, 1.2

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Осипова Анастасия Владимировна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Арцер Татьяна Владимировна	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОИЯ ШБИП	Бекишева Татьяна Геннадьевна			

1. Theoretical foundations of the mentoring Institute

1.1 Concept, structure and functions of the mentoring system

The concept of "mentoring" has got many descriptions and definitions in modern practice, for example:

"Mentoring is a human resource technology that ensures the transfer of knowledge, skills and attitudes from more experienced employee to a less experienced one through a systematic work." "Mentoring is a form of ensuring professional development, development and adaptation to the qualified performance of official duties of persons in respect of whom mentoring is carried out".

"Mentoring is a way of transferring knowledge, skills and abilities by a more experienced employee to a less experienced one in a certain subject area".

Mentoring is an educational process in the workplace. Tasks of the mentor: professional development (transfer of standards, knowledge, skills, assistance in learning new experience, development of motivation); socio-cultural adaptation (translation of corporate culture, its values, norms and rules). "Mentoring is not only a system of adaptation and professional development of young employees. It is also a part of the corporate culture of all innovative companies, an environment in which knowledge, skills, experience and successful behaviors are accumulated and transferred." "The developed system of mentoring is a Keeper of knowledge and a key mechanism of the innovation process in the company; it is a motivator of modern young employees, whose professional life will take place in the knowledge economy.

We use the word mentor in the adopted speech – at the same time a common concept and term for the role of an employee organization which assumes the responsibility for the transfer of expertise to less experienced employee or an Intern. The international companies often used the word "mentor". There are many names for the second mentoring relationship participant. These include both the official (but not too practical) designation of "person in respect of whom mentoring

is carried out", shorter formal designations – "mentee", "young specialist", "trainee", "Intern", and informal, but used in practice – "beginner", "patron", "protégé", and so on. In the study of career guidance mentoring it is noted: "the Mentor leads, he must be immersed in the environment, in the activity in which the patron introduces. The teacher in some cases may be a theorist, the coach does not have to be educated in those areas to the accomplishment in which he pushes the client, and his task is to mobilize the internal reserves of the latter and to create his installation on active activities to achieve their goals. In most cases, a mentor should be a role model, an example for a pupil both in the activity declared as the main for development under the guidance of a mentor, and in the areas related to the main indirectly".

Small business is an important part of the market economic system; small businesses operate in almost all sectors of the economy. At the same time, competition, which is the main condition for the work of small enterprises, makes small business the most dynamic and open to innovation sector of the economy.

The developed sector of small business has not only obvious economic, budgetary and social importance, but also contributes to the increase of the level of social responsibility and economic initiative in society, the development of its human capital.

Now the factors hindering the development of small and medium-sized businesses are:

- frequent changes in the basic rules of business;
- limited access to financial and credit resources, public procurement, procurement of large companies;
- high level of administrative interference in the activities of economic entities;
- insufficient development of production infrastructure;
- the complexity of connection to the objects of public and electric grid facilities;
- shortage of qualified personnel in small businesses;

- limited local consumer markets due to low population density.

Assistance to entrepreneurs is provided in the framework of Federal programs. The events held within the framework of Federal programs, as well as the requirements for participation in them are established by the order of the Ministry of economic development. It is created on the basis of the current legislation of the Russian Federation, in particular the Federal law №209. The following forms of support are implemented within the programs:

- financial;
- material;
- consulting;
- informational.

Conditionally forms of support can be divided into financial and non-financial:

financial support - is the provision of grants and subsidies to compensate for part of the costs associated with business, microloans and guarantees, tax preferences;

non-financial mechanism - is informational, consulting and educational support, organizational support for the development of export potential of enterprises, control over the adoption of regulatory legal acts affecting business activity.

There are several obstacles to obtain financial support. Funds are distributed between the subjects of the Russian Federation unevenly, on competition; the selection goes on several parameters. The decisive factors are the increase in the number of representatives of small and medium-sized businesses, the number of their employees, as well as what kind of programs are adopted at the regional level and how local authorities are ready to co-Finance them.

Also, entrepreneurs, participants of state support programs, often face the problem of complex administration of documents required for filing applications for support and registration of appropriate reporting. Entrepreneurs faced the need to participate in additional educational programs to obtain support.

Many entrepreneurs are afraid of not coping with the large amount of securities needed to participate in the programs, as well as the need to report to the state about the money spent. The selection of potential recipients of state support depends largely on the technical organization of the assistance procedure, the quality of work of an accountant and a lawyer, while the value and prospects of business depend on other components. Also, entrepreneurs point to the "Narrow corridor " of requirements, that is, the company is not suitable for the necessary requirements to obtain state support.

These constraints are not observed in non-financial support; therefore, it is easier for entrepreneurs to get them. Also, the regional and municipal authorities have room for maneuver and opportunities for the introduction of their own, non-financial measures to support small and medium-sized businesses. They, of course, also require money for implementation, but not in the amounts that are financial.

Thus, non-financial support measures may vary from region to region. There are a variety of regional projects.

The personal characteristics of entrepreneurs have a great influence on the success of business of micro, small and medium-sized companies. Often, the limiting factor for the successful development of business is the lack of experience of its owners, or it (experience) is a limited area of competence. At the same time, businessmen have to solve a wide range of issues, which is quite comparable to a similar list for a large enterprise. This can be added to the limited access of small and medium-sized companies to information sources. Low capitalization is not only the reason for less opportunity for resource-intensive projects, but also creates a lower resistance to solving unexpected problems.

Thus, representatives of small and medium-sized businesses are in dire need of information resources, consulting support, educational programs, which can be provided through a set of non-financial services.

Mentoring can be an effective form of non-financial support for entrepreneurship in Russia.

Mentoring can be both internal and external.

Internal mentoring is for young professionals and employees who have been promoted or re-hired to improve their effectiveness through development in the workplace and help in any work matters. This method is also used to unlock the potential of the employee and its further implementation in the company.

External mentoring is a voluntary, gratuitous interaction of an experienced entrepreneur (mentor) with a beginner or less experienced entrepreneur (mentored) on an individual basis, involving the transfer of skills, knowledge and experience of the mentor and carried out with the aim of developing the mentored business.

Mentoring solves the following tasks:

- Improving the quality of staff training and skills.
- Development of a positive attitude to work for new employees, the ability to quickly achieve the performance required by the company.
- Saving time for managers to train and evaluate new employees.
- Providing mentors with management experience and career opportunities, encouragement for good performance, and recognition of their services to the company.
- Strengthening team spirit, increasing loyalty of employees to its system of values.
- Reduction of staff turnover, reduction of the number of employees who resigned during and immediately after the trial period.

The effectiveness of mentoring is due to its individual nature; no other form of training can be so targeted and close to real conditions. The mentor can respond quickly admitted his protégé errors, to analyze them and point to the correct progress. Characteristic features of mentoring:

- flexibility (mentoring can be done in different ways and methods);
- applied method (the Institute of mentoring is focused on professional activity of employees and allows to cover the whole range of this activity);
- individuality (mentoring is directly focused on the needs and interests of the new employee);

- focus on new employees (mentoring system allows to take into account the potential of young professionals);
- feedback system (mentoring goes well with other methods of experience transfer).

The introduction of a mentoring system allows you to get a number of benefits for the organization as a whole, and for mentors and consultants.

At the stage of research of the mentoring phenomenon began to form ideas about its different models. In particular, the following options are given:

1. Mentoring-supervision-mentor shares information about organizations, prospects of development of the protégé and teaches basic skills. Relations are based on the principle of control.

2. Formal mentoring-mentoring activities are aimed at explaining the goals of work and training in specially organized trainings. They are formal procedures and rules of mentoring.

3. Situational mentoring provides the necessary assistance in difficult situations.

4. Informal mentoring. The mentor takes full responsibility for "the student". (It is the option of voluntary mentoring without financial compensation.)

The following can be used in mentoring activities technology, as:

1. "Support" - the mentor undertakes to provide assistance to the student, including participation in the development of professional skills during training;

2. "Seeding" - the student develops skills or knowledge that are not yet relevant, but will gain value in the future, when the situation requires it.

3. "Catalysis": in this technique, the trained employee is immersed in the environment of change, provoking the student to broaden his horizons, with a change in the order of values and perception. Learning when a critical level is reached experiences in a sharp jump.

4. "Show": mentor with his personal example shows certain techniques, skills of certain actions, ways of solving tasks, making working situations clearer.

5. "Harvesting": the mentor concentrates to establish feedback with the

trained employee to understand what has been studied during the training, what conclusions have been made.

There are such methods of mentoring in organizations as:

1. Model "a Guru and his disciple. This model assumes that the employee is subordinate to the "guru", that is, a mentor with authority in the professional circle. The new employee becomes a follower, learning from the "guru". The trainee should observe, try to imitate and remember all the instructions of the "guru". But at the same time, the mentor aka "guru" explains nothing. The student just watches the work of the mentor.

The model is very specific, as it has positive and negative sides. Advantages of the model: this model gives high professional qualities of the student. Cons: there is no feedback.

2. Model "Master and apprentice". In this model, the master is ready to share with his "apprentice". In the case of a responsive student, this model will be perfect. Including assumes equal proportions of "stick" and "carrot". There are also both positive and negative sides. Pros: the involvement of the group is quite high, with operational adaptation, achieving excellent results "at the output", formed a team of like-minded people. Cons: with the likelihood that the master will leave the company, then he can leave his students.

3. Model "Creative tandem". Very complex model, so as not all mentors are prepared to such model. In this model, the mentor and the student work together, sharing responsibility for the result. The effect of this model is characterized by: "I + I = III". The positive aspects of this model are fast adaptation, formation of a full-fledged team. Negative characteristics of the model: if one leaves, then the second leaves behind it.

The functions of modern mentoring are as follows:

- organizational and management function. This function is to manage the process of corporate training of young employees through the creation of a management model;
- socio-pedagogical function aimed at the socio-professional adaptation

of young workers. The function involves the education of corporate culture and the disclosure of the potential of the individual employees to choose an individual path of professional development;

- organizational and methodical function, which involves the development of educational and methodological support of corporate training of young employees, training of mentors, development of motivation, effective methods of training of young workers, teaching materials, provisions on mentoring;

- information and consulting function, which involves effective and systematic transfer of professional knowledge and experience; preservation and enhancement of the best practices of the enterprise;

- corrective-reorganizing function aimed at adjusting and updating the content and technologies of corporate training of young employees in accordance with the requirements of the modern enterprise.

The analysis of the concept of mentoring allows us to conclude that this form of work with the staff is aimed primarily at training employees through their interaction with more experienced colleagues. The introduction of mentoring allows you to solve a number of problems facing both the organization and its employees. The variety of forms and approaches to the types, models and types of mentoring indicates that the practical implementation of this form of work will be based on the specifics of the organization and the capabilities and abilities of the participants of the interaction.

1.2 International practice the implementation of mentoring programs

In a broad sense, the term "mentoring" can be defined as a method of transferring knowledge, skills and attitudes. The first mention of the manifestation of this phenomenon varies from one nation to another, from one culture to another. Such concepts as coaching, mentoring, patronage can be found in the history of various countries from primitive times to the present. Consider the examples of the

most developed countries: Japan, USA, Germany and the UK.

Considering the foreign experience of personnel management, it should be noted that in countries such as the United States and Japan much attention is paid to adaptation. Japan, as a country with a peculiar culture, has also its own special approach to adaptation. A significant role is played by mentoring, as one of the most effective, according to Japanese experts, methods of adaptation. The management of the companies seeks to attract young people directly from the school bench, because the lack of any skills in the work indicates the "unspoiled", the lack of outside influence, the willingness to accept the rules of conduct, the adoption of this Corporation. Young people who have entered the school undergo a mandatory course of initial training – adaptation. This happens within a relatively short period of two months. After graduation, each young specialist hired is assigned a so – called "godfather" - a mentor with broad powers. A mentor, as a rule, is a graduate of the same University as a beginner, helps him to adapt to the workplace, resolve possible conflicts, comes to his subordinate at home, meet his family, etc. such mentoring is carried out up to 35 years.

American companies focus in the process of adaptation to the professional component, individualism and pay great attention to the training of employees. In the United States, when adapting new employees, management tries to cover several key aspects: professional, psychological, organizational, and corporate. At the same time, companies impose serious requirements on employees, which are difficult to meet. The individualism of American organizations makes itself felt. On the one hand, the company helps the employee, on the other monitors how the employee will independently solve problems, adapt to a new place of work. In the US, there are many different methods of training, which are constantly being adjusted, refined. Among them are such as Secondment, Budding, E-learning (distance learning) or blended learning (blended learning), Job Shadowing.

In Germany, the problems of adaptation of personnel are solved somewhat differently, because in this country there is a special law, which spelled out the rules of the legal regime of the enterprise. This normative document requires the

employer to fully familiarize the newly arrived specialist with the working conditions and the specifics of his field of activity, as well as to present it to future employees. For these purposes, use personal communication and training. A beginner is familiar with the regulations and procedures. He gets good advice from senior officials.

Foreign experts define the process of adaptation in Germany as a mutual adaptation of the employee and the organization, which is based on the gradual "development" of the employee in the new professional, social, organizational and economic sphere of labor. At the same time, there are aspects of adaptation similar to aspects of adaptation in the US, namely:

- psycho-physiological is the adaptation to new physical and mental stress;
- socio-psychological-adaptation to a relatively new society, norms of behavior and relationships;
- professional is the gradual completion of labour abilities;
- organizational-development of the role and organizational status of the workplace and departments in the overall organizational structure, as well as an understanding of the organizational and economic mechanism of the company's management.

There are three main principles of mentoring in the UK:

- mentoring should be done on a voluntary basis;
- information about participation in mentoring is confidential;
- a mentor cannot be a direct supervisor of his / her ward, must have extensive experience in one or more areas of work and be able to exchange knowledge through mutual influence and study.

Mentoring in the UK is defined as "the process in which one person – the mentor – is responsible for overseeing the career and development of another person outside the formal relationship of Manager and subordinate." Thus, the essence of mentoring is the value of mutual learning.

Mentoring in practice is recognized as a technology of "investing in people", an effective way of personal growth and development of the

organization's staff.

Unlike teaching, mentoring does not imply strict control on the part of the teacher-mentor. Despite the fact that the mentor is often older and more experienced than his ward, mentoring relationships are based on equal power and create certain responsibilities to both parties.

Mentoring can be both a short-term experience and a long-term relationship. In both cases, there are many approaches for effective interaction between the mentor and the ward. The most important condition should be the observance of the three basic principles outlined above.

The adaptation of new employees has received insufficient attention from managers in Russian organizations. Although, if you go back to the past and turn to the Soviet school of management, you can see a different approach. The main proof of this is the system of mentoring, which existed in almost every enterprise. When applying for a job for a new employee was assigned a more experienced specialist who coordinated the activities of the beginner, helped to adapt both professionally and to the team. For his mentoring specialist received compensation.

Besides the fact that it served as an additional motivation for experienced professionals, to be a mentor was also considered as an honor. After the collapse of the USSR, this system practically ceased to exist. In modern Russian organizations, adaptation does not play a leading role, and mentoring is practiced only in some companies. Programs of adaptation of employees are developed and implemented, as a rule, in large organizations. This is largely due to the reluctance of the head to spend time and material resources for its conduct.

Comparing the process of adaptation in American, European and Russian companies, it should be noted that it is impossible to distinguish one or another approach as correct or wrong. Each of them has both pros and cons. Having considered the adaptation of new employees in the US and in Europe it can be identified as a positive moment - a more integrated approach to the organization of adaptation. Speaking about domestic organizations, it should be noted that the approach to adaptation is often unidirectional. In fact, adaptation is reduced to

professional training throughout the entire period of the adaptation process.

Mentoring in enterprises in our country has been known since the Soviet times, according to the consultants at the moment, the elements of mentoring are used by no more than 20-30% of Russian companies.

There is very little foreign experience of training employees within the organization and staff adaptation in Russian enterprises. Preference is given to traditional methods of corporate training of employees. Most enterprises in our country are afraid to change something in the field of training and advanced training of their personnel.

As the abundance of terms such as budding, shading secondment is for employees of organizations and professionals terminological uncertainty, which will understand. Most of the above concepts that characterize mentoring overlap. But they do not always complement each other, which is confusing and they are designed for a certain organizational specifics of companies.

In our country, as you know, there is a rich experience of mentoring, which, especially in the 80 years of the last century was effectively implemented and, therefore, there is no need to strive for new terminology, and it is necessary to study the Russian experience and help young professionals and mentors themselves available for their understanding and perception of methods of training, adaptation and development, which earned in the past a good reputation, and allow to achieve an adaptive effect today.

If we analyze each of these methods, it turns out that many of them or duplicate what we call mentoring, rotation or represent the specifics that are not always possible or even should be implemented in domestic practice.

In order to confirm this, let's try to understand the essence of these methods. According to experts, terms such as: budding, shadowing, secondment are variations of mentoring.

Supervision-is the supervision of a professional activity of the employee and the assessment of the level of formation of his skills and competencies.

In the domestic practice of personal training is well known a method such

as instruction. It is an explanation and demonstration of the methods of work directly at the workplace and conducted by both a staff member who has long performed these functions, and a specially trained instructor.

Workplace coaching is an inexpensive and effective means of developing simple technical skills and is therefore widely used at all levels of modern organizations.

Another method close to the method of instruction is scaffolding. Scaffolding is a learning strategy that takes place in situations of interaction between a mentor and a trained employee to solve problems or problems. Typically, the techniques of scaffolding are such as the activation of existing knowledge, tips trainee, what strategy of the task is better to choose, the use of tactics "thinking out loud", pronouncing or voicing the process of thinking on the task after its execution, questions, collaboration, modeling, methods of stress reduction, practical assistance, etc. At the same time, practice shows that the strategy of scaffolding is more appropriate in the system of higher education, especially undergraduates and graduate students, and in the system of adaptation, as a rule, is difficult to apply because of the lack of competence of both young professionals and sometimes the mentors themselves.

Budding (eng. buddy-each, comrade). The method is widely known and used in the West and in Europe. In this method, such a mentor can be described by the word partner. Mentor-partner helps to enter the working situation, to orient in specific requirements, to introduce colleagues, to warn about the subtle nuances of working situations.

Budding includes the transfer of experience, developing feedback and support provided by a colleague (worker, specialist or Manager) on an equal basis. The spirit of equality and partnership – a distinctive feature of buddying .

Budding differs from the classical mentoring in that the participants are equal, there is no "senior" and "Junior", "student" and "instructor", advice, information or feedback is given in both directions.

This method allows to achieve such goals as: personal growth of

employees; team work.

The method of shadowing (shading-being a shadow) is used for senior students of universities, colleges and is used in companies that are also willing to hire only those who have completed training young people without experience in the profession.

The method of shadowing is a special form of mentoring in which an employee is temporarily attached to a mentor for the included supervision of the work process, professional features. This type of mentoring can be used for a quick practical acquaintance with the workplace and the organization, mentors can be employees of all levels – from qualified specialists to top managers. A special developmental effect for both participants is given by a special discussion of the beginner's observations, as well as his feedback to his mentor.

As an example is "The Vice President's shadow". In the past, an employee of an international oil company recalls: "When I was hired as an Intern, I was completely surprised to be attached to the Vice President of the company. I became his shadow. I spent some time in his office, attended meetings, negotiations, even accompanied him in his visits to various departments. He asked me to make observations and asked me more than once at the end of the day what was new for me, what attracted special attention, was interested in my impressions about his style of communication. It turned out that my observations are useful not only to me but to him! I will never forget the two weeks I spent in communication with him – they gave me a lot for professional growth."

There are also a number of types of mentoring: reverse mentoring. This type of mentoring may seem paradoxical at first glance: experienced employees, managers often receive mentoring support from young employees. For example, long-term employees can benefit significantly from mentoring by newly arrived young colleagues who possess modern technical skills, especially in computerized workflows. This practice of mentoring is unusual, but gradually it is increasingly included in the life of dynamic, updated organizations.

Secondment (eng. secondment-a business trip) is a method consisting in the

exchange of employees. The method assumes that the employee is sent for a certain time to another structural unit of the organization, to acquire the necessary skills. Employees can be exchanged not only within the organization, but also between the organizations can exchange employees. This method is useful for the purpose of their development in a professional way. The exchange can be as long as, for example, for a year, can be short (about 100 hours of working time).

For the directing organization business trips with developing goals are able to improve the efficiency of the company as a whole, to support the development and implementation of innovations in business processes, to improve the interaction between partner organizations. In addition to the employee's development (new experience, competencies, knowledge and skills), secondment can contribute to his personal growth, increase his motivation, expand the network of business contacts. For the sending organization, an important result can be acceleration, strengthening of organizational ties, improvement of inter-organizational interaction, strengthening of the reputation as an employer. It should be noted that not every employee's business trip, designated by the word secondment, is automatically developing. Mentoring in the new workplace is essential for the implementation of developing tasks. It is the mentor who can significantly accelerate the entry of the new employee into the host organization, help to establish the necessary contacts and relationships, quickly master the working processes.